



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas

Comunicación en las relaciones empresariales
internacionales: barreras y habilidades

Autora

Noelia García Casanova

Directora

Dra. Carmen Foz Gil

Facultad de Economía y Empresa
2013/2014

Título: Comunicación en las relaciones empresariales internacionales: barreras y habilidades.

Autor: Noelia García Casanova

Titulación: Grado de Administración y Dirección de Empresas

Modalidad: Trabajo académico específico

Directora: Dra. Carmen Foz Gil

RESUMEN

Este trabajo, de carácter descriptivo, versa sobre una de las dificultades a las que se enfrentan los profesionales que están involucrados en las actividades empresariales internacionales: las barreras culturales. En un entorno empresarial cada vez más globalizado, la elevada interrelación entre distintas culturas y lenguas es un hecho. Este hecho afecta a una de las habilidades más valoradas en el ámbito empresarial: la comunicación. En este sentido, los profesionales se enfrentan a barreras tanto lingüísticas como culturales que pueden ocasionar malentendidos y en el peor de los casos, pueden ser causa del fracaso de las relaciones empresariales.

This is a descriptive essay about the main difficulty professionals involved in international business face when it comes to do international business. Business relationships are increasingly globalizing and in such a context the high interrelation between different cultures and languages is a fact. This issue affects one of the most important entrepreneurial skills: communication. In this context, managers face not only linguistic but also cultural barriers, which can end up being a source of misunderstandings and can cause the business relationships failure.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I.....	4
Barreras para la comunicación efectiva en las relaciones empresariales internacionales	4
1. La diversidad de culturas.....	5
1.1. El idioma	5
1.2. El medio ambiente y la tecnología	7
1.3. Organización social.....	8
1.4. <i>Contexting</i> y <i>face-saving</i>	9
1.5. Concepto de la autoridad.....	10
1.6. Comunicación no verbal.....	10
1.7. Concepción del tiempo.....	10
2. Barreras personales.	11
2.1. Actitud.....	11
2.2. Percepción e interpretación del mensaje.	12
2.3. Estereotipos.....	13
Capítulo II	14
Cómo superar las barreras para la comunicación efectiva en las relaciones empresariales internacionales.....	14
Capítulo III.....	18
El caso de china: comunicación en las relaciones empresariales internacionales con China.....	18
1. Por qué hacer negocios con China	18
2. Problemas que surgen al hacer negocios con China.....	19
3. Análisis de la cultura china	19
3.1. Filosofías	20
3.2. Variables del modelo LESCANT aplicadas a China.....	22
4. Cómo hacer negocios con china.....	25
4.1. El proceso de negociación.....	25
4.2. Recomendaciones para abordar la negociación.....	27
4.3. Protocolo: Normas de conducta y costumbres chinas	31
4.4. Estilo de negociación chino.....	34
Conclusiones	37
Bibliografía	38
Apéndice	41

INTRODUCCIÓN

La habilidad para competir en una economía globalizada ha constituido uno de los mayores retos a los que se han enfrentado las empresas desde finales del siglo XX. Todo negocio, independientemente de si sus operaciones se restringen al ámbito local o si tienen un alcance internacional, se ve afectado por el proceso de la globalización. La interculturalidad que trae consigo este fenómeno se ve reflejada tanto en el entorno de una empresa como dentro de su organización. En el entorno, porque los competidores, proveedores y clientes a los que nos enfrentamos son cada vez más diversos, y dentro de la organización, porque cada vez es mayor el flujo de capital humano que se produce entre países de modo que es cada vez más frecuente encontrar empresas cuya plantilla se conforma de personas de distintas culturas. En este trabajo me voy a centrar en la gestión de la multiculturalidad en el ámbito externo a la empresa, es decir, trataré de describir cómo las diferencias culturales afectan a aquellos negocios que operan en una escala internacional y que por tanto se ven obligados a entablar relaciones comerciales con agentes de otros países y culturas. No obstante, me gustaría resaltar que la gestión de dicha multiculturalidad en el ámbito interno de la empresa es tanto o más importante que la gestión de las relaciones comerciales y que por tanto merece también una atención pormenorizada, pues los recursos humanos de una empresa son en definitiva lo que la sustentan.

En este trabajo, nos centraremos en una de las habilidades más importantes de un directivo: la comunicación. Comunicación y cultura son elementos que van íntimamente ligados puesto que la segunda condiciona a la primera. En consecuencia, el estudio de las diferencias culturales es esencial para conseguir el éxito de las relaciones comerciales.

Cuando hablamos de relaciones comerciales, el aspecto clave es la negociación. Negociamos con nuestros proveedores, distribuidores, socios potenciales en un acuerdo de cooperación, propietarios de una empresa a la que vayamos a absorber, etc. Constantemente estamos negociando y entablando nuevas relaciones comerciales que nos permitan sobrevivir en un entorno cada vez más internacional y multicultural. He aquí el sentido de este trabajo.

En esta situación, surgen dos dificultades a las que los directivos necesitan hacer frente: por un lado las diferencias lingüísticas y por otro la diversidad de culturas. Las personas pertenecemos a culturas diferentes y utilizamos idiomas diferentes, pensamos

Introducción

y sentimos de forma diferente y en consecuencia actuamos y nos comunicamos de forma diferente. Esta diferencia es la que debemos saber gestionar cuando nos planteamos entablar relaciones comerciales con personas de una cultura distinta a la nuestra.

El objetivo general de este estudio es transmitir al lector la relevancia que tiene la comunicación en el ámbito empresarial. Considero que es una materia a la que no se le concede tanta importancia en el sistema educativo español como en el de otros países europeos, especialmente el anglosajón y eso sitúa a nuestros jóvenes en una posición de desventaja competitiva, ya que como señalo, las habilidades comunicativas son cruciales a la hora de dirigir una empresa. En mi opinión, es algo que debería incluirse en los programas de formación superior en la Universidad Española.

Para lograr el objetivo general de este trabajo partiré de los siguientes objetivos específicos:

- Remarcar los principales obstáculos que pueden surgir en un entorno multicultural.
- Ofrecer recomendaciones que todo ejecutivo debería considerar a la hora de hacer negocios internacionales.
- Analizar los diferentes aspectos que configuran una cultura
- Dar orientaciones sobre cómo llevar a cabo negociaciones con profesionales chinos.

Este trabajo puede ser de utilidad para directivos de pequeñas y medianas empresas españolas que se estén planteando la posibilidad de internacionalizar su negocio en un contexto de crisis donde la demanda doméstica deja de ser suficiente para mantener las empresas a flote y se hace necesario recurrir al comercio exterior.

No debemos olvidar que el 99% de las empresas españolas con asalariados son PYMES, según las cifras proporcionadas por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa en abril de 2014 y que, según la última Encuesta de Estrategias Empresariales, ya en 2010 el 47,56% de las pequeñas empresas y el 84,51% de las medianas realizaban actividades de exportación.

Este trabajo también resulta de utilidad a universitarios como futuros directivos para tomar conciencia de la importancia de las competencias transversales necesarias para gestionar una empresa internacional, entre ellas la comunicación.

Introducción

Este trabajo se divide en tres partes. En la primera parte trataré de abordar las barreras existentes para la comunicación efectiva en los negocios internacionales, destacando la diversidad cultural y la importancia de hablar lenguas extranjeras, tan demandadas por los empleadores hoy en día. Describiré las dimensiones culturales que condicionan la forma de hacer negocios a través del análisis cultural que ofrece el modelo LESCANT de Victor, D.A. (1992) y por último comentaré algunas de las barreras que surgen por una inapropiada actitud del interlocutor.

En la segunda parte plantearé las soluciones que Victor, D.A. (1992) y Harvard Law School (2012) ofrecen para superar dichas barreras. Mencionaré también, las habilidades que según Gibson, R. (2002) debe poseer un buen directivo para llevar a buen término una negociación.

Finalmente, en la tercera parte, a modo de ilustración de todo lo anterior, utilizaré el caso de China, describiendo la cultura, el proceso de negociación, el protocolo y el estilo de negociación.

CAPÍTULO I

BARRERAS PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LAS RELACIONES EMPRESARIALES INTERNACIONALES

En este capítulo presentamos las barreras culturales y personales, incluyendo las barreras lingüísticas como variable dentro de una cultura, que dificultan la comunicación efectiva en una negociación entre personas de distinto origen cultural.

Para ello, vamos a basarnos en el modelo LESCANT de Victor, D.A. (1992), doctor en dirección en los negocios internacionales en la universidad de Michigan, EEUU. Dicho modelo recibe el nombre por las iniciales de las variables que lo componen: *Language, Environment, Social organisation, Contexting, Authority, Non-verbal communication, and Temporal conception*. Dado que no es posible conocer al cien por ciento toda la información necesaria sobre una cultura, este modelo constituye el marco de referencia para formular las preguntas correctas a la hora de intentar entender una cultura y hallar la forma eficiente de comunicarnos con sus integrantes. A pesar de su antigüedad, es el modelo que se sigue utilizando hoy en día como base para los estudios interculturales puesto que ofrece un análisis en profundidad de cada cultura. Personalmente, pienso que es el modelo más completo de todos los que he consultado.

Utilizaremos también algunas reflexiones de Gibson, R. (2002) sobre barreras para la comunicación intercultural, que yo he llamado barreras personales porque surgen al mantener una mentalidad que no favorece la sensibilidad cultural necesaria a la hora de entablar relaciones comerciales en un ámbito internacional.

1. LA DIVERSIDAD DE CULTURAS.

En palabras de Hofstede, G. (2004), cultura es “the collective mental programming of the human mind which distinguishes one group of people from another”, esto es, la programación colectiva de la mente que distingue a los individuos de un grupo respecto de otro. El grupo de individuos al que hacemos referencia puede tratarse de una nación, una región, un grupo étnico, una clase social, una empresa, etc. En este estudio nos centraremos en las diferencias culturales entre naciones. Nos referimos a la cultura como un sistema compartido de actitudes, creencias, valores y comportamientos. Una cultura también se caracteriza por sus símbolos, héroes y rituales. Como comentamos en la introducción de este trabajo, la cultura y la comunicación se ven íntimamente relacionadas.

A continuación presentamos las variables de la cultura que afectan a la comunicación en los negocios.

1.1. El idioma.

Existen 2.796 idiomas en el mundo incluyendo las lenguas y sus dialectos. Resulta obvio decir que no podemos aprender todos los idiomas de aquellas personas con las que vayamos a tratar. Para salvar este problema podemos recurrir al inglés como lengua franca, es decir, como la lengua adoptada para el entendimiento común de las personas a nivel universal, especialmente en los negocios. El inglés es la lengua extranjera enseñada en Europa, Oriente Medio, África, Japón y China y la más hablada en cuanto a número de nativos después del chino. Es la lengua que se estableció para el tráfico aéreo y marítimo y para publicar resultados de investigación, ciencia y tecnología. Sin embargo, aún dada la supremacía de esta lengua, no deberíamos limitarnos a estudiar sólo inglés.

¿Qué ventajas nos reportaría conocer otro idioma más?

En primer lugar, al comunicarnos en el idioma de nuestro homólogo¹ estamos mostrando un mayor interés por hacer negocios con él y eso tiene algunas implicaciones sociales: Tal como nos explica Victor, D.A. (1992), cuanto menos hablado sea el idioma de nuestro homólogo, mejor impresión causaremos si lo usamos para comunicarnos con él. El idioma representa a un grupo cultural, por lo que si nos comunicamos en chino el interlocutor nos percibirá como alguien más

¹ Nos referiremos con los términos “homólogo” y “la otra parte” a la empresa con la que vamos a establecer una relación comercial.

Capítulo I

cercano a él, que presumiblemente entiende su cultura y estará más dispuesto a brindarnos su confianza. Con ello estamos reduciendo en parte la barrera cultural que nos separa.

En segundo lugar, al traducir una idea de un idioma a otro se pierde parte de la precisión del mensaje al utilizar transposiciones equivalentes y además, no todas las lenguas ofrecen las mismas posibilidades de transposición de ideas. En chino por ejemplo, existe el término *guanxi*, referido a las relaciones sociales, pero no tiene traducción a las lenguas indoeuropeas. Bajo este punto de vista, cifrar el mensaje en la lengua de nuestro homólogo directamente con expresiones que sí conozcamos en dicho idioma será más beneficioso que utilizar el inglés.

En tercer lugar, suponiendo que partimos de un buen dominio del idioma de nuestro interlocutor, nos estamos asegurando de que la otra persona percibe nuestro mensaje con claridad puesto que nos estamos comunicando en su lengua materna.

Una última razón es que el hecho de aprender otros idiomas nos dota de una sensibilidad cultural, es decir, de la capacidad de entender culturas diferentes a la nuestra y eso juega a nuestro favor.

Como se puede apreciar, resumiendo las aportaciones de Victor, D.A, el hecho de aprender otros idiomas, ayuda a superar muchas barreras lingüísticas relacionadas: desconfianza hacia lo extranjero, falta de precisión en la comunicación, problemas de claridad en el mensaje y dificultades para entender otra cultura.

Un problema obvio que puede surgir cuando el nivel de fluidez sobre el idioma empleado es diferente por ambas partes es que una de ellas no entienda bien el mensaje. Por otro lado, cuando una de las partes domina el idioma de la otra pero no es recíproco, se tiende a pensar que si el extranjero controla el idioma también entiende a la perfección la cultura y, por lo tanto, cualquier error que cometa en las formas de conducta propias de dicha cultura se penalizará más que si no mostrara ese dominio lingüístico.

Cuando ninguna de las partes comprende el idioma del otro, el error es centrarse demasiado en el intérprete y no tanto en la reacción del interlocutor. Hay que tener en cuenta que la comunicación no verbal juega también un papel importante durante las negociaciones y que esta no es universal.

Otra de las barreras posibles es la variedad de acentos y la interpretación que se dé a los mismos, que puede estar teñida de estereotipos. Un caso real que nos comenta Victor, D.A. (1992) es el de una empresa estadounidense de los años 60, Raytheon, que envió a Sicilia a un equipo de expertos con conocimientos del italiano para tratar un asunto y como estos tenían un acento del norte de Italia, los italianos de Sicilia mostraron su desconfianza hacia ellos al pensar que tenían orígenes en el norte de Italia.

1.2. El medio ambiente y la tecnología.

Nuestro comportamiento se ve afectado por el clima, la topografía, el tamaño y densidad de la población, la disponibilidad de recursos naturales y nuestra actitud hacia la tecnología. Como se sabe, el clima influye en el estado de ánimo de las personas y, por ende, en la forma en que se expresan. La topografía, es decir, la configuración del terreno, también está relacionada con el clima. Podemos observar como en España coexisten lo que podríamos llamar subculturas por regiones, pues no muestran el mismo carácter, ni la misma actitud, ni la misma forma de comunicarse un andaluz que un catalán y seguramente su forma de hacer negocios diferirá.

El tamaño de la población puede incidir en la sensibilidad multicultural, es decir, un país tan pequeño como Suiza, por ejemplo, no posee un mercado doméstico lo suficientemente grande como para cubrir la oferta de sus empresas por lo que su predisposición a comercializar con el exterior es mayor y en consecuencia la barrera para un empresario extranjero al hacer negocios con Suiza será menor. La densidad de la población influye en la manera de comportarse. Por ejemplo, en Japón donde la densidad es elevada, son frecuentes los atascos y eso les lleva a ser más flexibles respecto a la puntualidad. Otro ejemplo que viene determinado por la densidad de población y la distribución del espacio es la configuración de las oficinas en Japón respecto a las de Estados Unidos. En el primero, los espacios son abiertos porque no se dispone de espacios amplios como en Estados Unidos para hacer despachos individuales, lo que a su vez refuerza la idea de trabajo en equipo. Para una japonés que visite a su homólogo en Estados Unidos, la privacidad y el sentimiento de secretismo con el que se encontrará en la oficina no tendrá sentido.

Capítulo I

Por otro lado, si el país es abundante en recursos naturales, es posible que sus habitantes desarrollen una actitud derrochadora y una motivación por la expansión de los negocios.

Nuestra visión de la tecnología respecto del medio ambiente puede ser controladora si consideramos que con la innovación científico-tecnológica podemos amoldar el entorno a nuestra forma de vida y cambiar el futuro o, por el contrario, puede ser una visión de sometimiento al entorno que la tecnología no puede cambiar. Esta última actitud es más propia de aquellas culturas en las que la religión prima por encima de la ciencia.

En definitiva, nuestra visión del medio ambiente y del papel de la tecnología en nuestras vidas se transmite en nuestra manera de comunicarnos. En este sentido, debemos ser cuidadosos al relacionarnos con personas de otras culturas puesto que ellas tendrán otras referencias que les llevarán a actuar de manera diferente y debemos impulsar la comprensión (sensibilidad cultural) en detrimento del etnocentrismo.

1.3. Organización social.

En este apartado podemos hablar de los valores que gobiernan la sociedad. Por un lado están las sociedades colectivistas y por otro las individualistas. Una cultura colectivista se caracteriza porque cada persona se ve a sí misma no como individuo sino como miembro de un grupo. Se desarrolla una lealtad hacia el grupo, capaz de mantener una armonía entre sus miembros y las decisiones son tomadas por consenso entre todos los integrantes. Del mismo modo, el reconocimiento por el buen trabajo así como cualquier penalización se dirige al grupo en su conjunto. Por el contrario, en una cultura individualista predominan valores como la autoestima, la confianza en las habilidades propias y el éxito personal, y se hace énfasis en aspectos democráticos dentro de una organización, es decir, “cada individuo tiene un voto” y se establecen controles de autoevaluación para medir el rendimiento individual.

Dadas estas diferencias, si nos enfrentamos a un interlocutor adscrito al colectivismo, remarcaremos en nuestra negociación el beneficio que le reporta al grupo mientras que si el interlocutor es partidario del individualismo centraremos su atención en las necesidades individuales de sus miembros.

Otro aspecto que cabe analizar es el grado de separación entre los negocios y las relaciones familiares. En culturas como la norteamericana, la australiana, británica, alemana y la del norte de Europa, las obligaciones laborales priman sobre las familiares mientras que en el resto del mundo es al revés, incluso se prefiere tratar con personas con las que se tengan lazos de parentesco. Todo esto afecta naturalmente a la forma de hacer negocios.

1.4. *Contexting* y *face-saving*.

Estos dos términos empleados por Victor, D.A. (1992) son dos términos de difícil traducción. *Contexting* se utiliza para hablar de cómo de directo o indirecto es un mensaje. Las culturas de *high context* son aquellas en las que para hacer negocios primero se requiere conocer a la otra parte y entablar una relación de confianza. A raíz de esto, ya no es necesario ser directos en los mensajes intercambiados durante la negociación porque al conocer bien a la otra persona entendemos lo que nos quiere decir sin que nos lo diga explícitamente. Culturas de este tipo serían por ejemplo, la china, la árabe y la latinoamericana. En una situación como esta se presta especial atención a la comunicación no verbal. Interesa más la forma en que se habla que lo que realmente se dice tratando de buscar por tanto la intención que hay detrás de las palabras. La situación en la que nos encontramos, las relaciones pasadas que hemos tenido, incluso los momentos de silencio también nos aportan información útil. Sin embargo, esto es algo que pasa desapercibido en culturas de *low context* en las que se confía plenamente en la comunicación verbal y se transmiten mensajes claros y directos sin necesidad de tener que inferir lo nos quieren decir.

En relación con el alto o bajo *contexting* existe otro término: *face-saving*. Este se usa para referirnos al hecho de salvaguardar el prestigio o dignidad y podríamos relacionarlo con avergonzar a la persona en público. En todas las culturas se tiene en cuenta pero en culturas de *high context* tiene todavía más importancia. De hecho, el estilo indirecto empleado es propiamente una manera de evitar la pérdida de este prestigio. En culturas de *low context* es más probable que las partes no se sientan ofendidas por usar un lenguaje directo porque lo que les interesa es dejar los términos claros y firmar un acuerdo sin más. Culturas de *low context* serían por ejemplo, la alemana y la norteamericana en las que no hay interés por conocer a la

otra parte y los asuntos que se tratan se restringen al ámbito de los negocios. En este caso, prima la necesidad de dejar el acuerdo por escrito con un respaldo legal que obligue a las partes a cumplir el contrato mientras que en culturas de *high context* lo que resulta realmente vinculante no es la ley sino las promesas personales ya que la regulación aunque exista, no tiene una aplicación estricta sino que está sujeta al juicio del individuo.

1.5. Concepto de la autoridad.

Este aspecto hace referencia a quién corresponde la toma de decisiones. Será de utilidad analizar si las decisiones vienen de un individuo o a través del consenso del grupo. También se incluye en este apartado, la distancia que hay entre un jefe y un subordinado, pero como es un aspecto que tiene repercusión en el ámbito interno de la organización, no en el externo, no profundizaremos en ello.

1.6. Comunicación no verbal.

La comunicación no verbal es algo que siempre está presente cuando participamos en una conversación. Se trata de gestos, posturas, movimientos con las piernas, expresiones faciales y sonidos que hacemos de forma generalmente inconsciente. Su interpretación difiere de una cultura a otra y por eso hay que tener mucho cuidado con el mensaje que estamos transmitiendo. Por ejemplo, tocarse la nariz en Inglaterra significa complicidad mientras que en Italia significa un aviso de alerta; el signo de OK que hacemos con la mano suele transmitir conformidad, sin embargo, en Grecia se considera una obscenidad. La apariencia física también forma parte de la comunicación no verbal, pues sin palabras estamos transmitiendo una determinada imagen.

1.7. Concepción del tiempo.

Podemos diferenciar entre una concepción monocrónica y policrónica. La primera es aquella de la que se deriva la famosa expresión “el tiempo es oro”. Supone seguir un horario estricto ajustando al máximo el tiempo dedicado a cada tarea, de modo que la falta de puntualidad es una falta grave. Esta actitud es propia de ciertos países como Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania entre otros. Por el contrario, bajo la concepción policrónica, mucho más extendida, es más importante dejar terminada la tarea que cumplir con el plazo establecido, por lo que supone una organización más flexible. Es más importante la interacción personal que la propia

programación. Se considera que se pueden desempeñar varias tareas a la vez y las fechas límite son susceptibles de modificación. Este aspecto constituye una fuente de conflicto entre culturas con distinta visión a la hora de concertar reuniones o determinar fechas de entrega de un producto. El sur y el este de Asia, el sur de Europa, Latinoamérica, África y los países de lengua árabe son culturas policrónicas.

2. BARRERAS PERSONALES.

Estas barreras son la actitud, la percepción e interpretación del mensaje y la confianza ciega en los estereotipos.

2.1. Actitud.

Existen determinadas actitudes o creencias que resultan contraproducentes. A continuación comentamos algunas de ellas:

- "La globalización supone una única forma de hacer negocios". Esta creencia no es recomendable. Se puede pensar que la globalización ha traído consigo el acercamiento de las culturas entre sí porque las preferencias del consumidor son progresivamente más homogéneas y porque las sociedades son cada vez más multiculturales, pero en este contexto, en palabras de Moreira, M.:

“The British have never been more British, the French never more French [...] As the idea of a unified Europe comes to fruition, the various nationalities’ sense of cultural identity becomes heightened” (1990, 17)

Esta afirmación, tal y como explica Victor, D.A. (1992), quiere decir que conforme se eliminan las barreras comerciales entre países, llegando a formar incluso bloques económicos como la UE, al contrario de lo que cabría esperar, surge un sentimiento de protección de la identidad cultural por parte de una nación. Con ello, los individuos se reafirman en sus tradiciones y en su propio estilo de comunicación. De este modo, las diferencias culturales nacionales persisten y condicionan la forma de dirigirse a las personas, de negociar, de gestionar los conflictos, de dar o seguir órdenes, de tratar a los clientes, etc. En

definitiva, condicionan la forma de entender y hacer negocios como hemos explicado en el apartado anterior.

- "Si quieren hacer negocios conmigo, que se adapten ellos". Esta visión etnocéntrica y cerrada puede hacer perder grandes oportunidades de negocio por negarse a entender la cultura de la otra parte. No obstante, esto no quiere decir que tengamos que cambiar nuestra cultura por otra cada vez que tratemos con representantes de firmas extranjeras, pero sí que puede resultar conveniente observar algunas costumbres o protocolos de conducta de la cultura de la empresa con la que tenemos que hacer negocios, que pueden ser claves para evitar ofensas y para generar confianza.
- "Si hoy estoy negociando con directivos americanos y mañana con empresarios japoneses, no puedo saber todo de todas las culturas con las que negocie". Aunque esto es cierto, sí podemos aprender a ser flexibles, a observar las diferencias y a formular juicios al respecto. Además, el modelo LESCANT que hemos presentado anteriormente puede servir de guía sobre los factores diferenciadores de una cultura que influyen en la comunicación durante una negociación.

2.2. Percepción e interpretación del mensaje.

La forma en la que cada uno percibimos una misma realidad es diferente y podemos decir que está condicionada por nuestra cultura. Si no somos conscientes de ello, pasaremos por alto el significado que puede tener nuestro mensaje para la otra persona y en consecuencia la comunicación puede no ser efectiva. También existen distintas formas de expresar una misma idea y que nos pueden conducir a malentendidos. Por ejemplo, en una negociación, un japonés, en un intento de no ser descortés dirá: "el acuerdo será muy difícil", con lo que querrá expresar su rechazo hacia la oferta, mientras que para un europeo esa afirmación significaría que se puede llegar a un acuerdo una vez solucionados los problemas o discrepancias correspondientes. Lo recomendable en este caso sería escuchar atentamente y devolver un *feedback* a la otra persona durante o al término de la conversación sobre lo que hemos entendido para comprobar si es realmente lo que la otra persona ha querido decir.

2.3. Estereotipos.

Basarse en los estereotipos supone la atribución generalizada de un carácter y una forma de comportamiento dependiendo del país de origen de la persona. Un estereotipo por tanto, anula la idiosincrasia de cada individuo y difunde una realidad que no es cierta. Cuando tratamos con personas de culturas diferentes, su clasificación por estereotipos nacionales puede resultar de ayuda en líneas generales, pero si son demasiado rígidos crearán una barrera a la interpretación efectiva de una determinada situación. Para evitarlo, es necesario distinguir entre la tradición cultural de la persona y su personalidad.

CAPÍTULO II

CÓMO SUPERAR LAS BARRERAS PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LAS RELACIONES EMPRESARIALES INTERNACIONALES

Podemos concluir que, tras lo discutido en el capítulo I, lo inmediato para superar las barreras lingüísticas es dominar el inglés como lengua universal en los negocios y además es conveniente, por todo lo que explicamos en el apartado primero, aprender al menos algunas expresiones básicas de la lengua del país con el que se va a entablar relaciones comerciales.

A continuación mencionamos algunas recomendaciones muy útiles de Victor D.A. (1992) y de Harvard Law School recogidas en *International Negotiations: Cross-Cultural Communication Skills for International Business Executives* (2012), para superar las barreras lingüísticas y evitar los malentendidos que surgen en una negociación entre dos culturas diferentes haciendo así que la comunicación sea efectiva:

- Proporcionar *feedback* a nuestro interlocutor, que consiste en dar seguridad al interlocutor de que ha entendido el mensaje correctamente, reformulando las ideas con otras palabras y resumiéndolas con frecuencia. Paralelamente, nosotros también tenemos que pedir ese *feedback*.
- Dar un soporte por escrito de lo que se va a comentar.
- Evitar las frases hechas.
- Utilizar palabras con raíces comunes como la palabra *transaction* en inglés y *transazione* en italiano, ambas procedentes de latín *transactio*.
- Se puede dar el caso de que en el país no sea tan habitual como cabría esperar que la población hable inglés, por lo que se necesitará un intérprete. La elección del mismo debe ser cuidadosa. Es importante asegurarse de que éste tiene experiencia y buenas referencias, lo cual se puede comprobar a través del consulado de nuestro país, que conoce las variedades de dialectos de la lengua para no cometer errores y que entiende la terminología específica del asunto a tratar. Harvard Law School advierte que otro aspecto a tener en cuenta es el posible conflicto de intereses que puede surgir si el traductor es un consultor de negocios y tiene expectativas de conseguir nuevas

Capítulo II

oportunidades de negocio a raíz de nuestro acuerdo con la otra empresa. Hay que asegurarse de que el traductor no va a transmitir su opinión ni dar consejos a la otra parte durante la negociación. Resulta de mucha utilidad explicar al traductor el contexto en el que se van a llevar a cabo las negociaciones, así como la naturaleza de nuestra empresa y el trato que intentamos alcanzar para que él pueda dar el sentido correcto a las palabras durante la traducción. Debemos indicarle también si se requiere de una traducción palabra por palabra o un resumen.

- Otro aspecto que ayuda a que la comunicación sea más efectiva es el uso frecuente de pausas durante el discurso para dar tiempo al traductor a comunicar el mensaje con claridad o para dar tiempo a asimilar las ideas expuestas.
- Es recomendable pedir a otro traductor que revierta la traducción para compararla con el documento original y así comprobar si lo que ha sido redactado por el intérprete es correcto.
- Es de gran importancia también, asegurarnos de que sabemos pronunciar correctamente el nombre propio de nuestro homólogo y de que el nuestro está bien escrito en la traducción que le facilitamos, así como el nombre de nuestra empresa.

Para superar la barrera de la diversidad cultural, se recomienda conocer y entender la cultura de la persona con la que vayamos a negociar. Ésta es la base sobre la que deben articularse los negocios internacionales.

El modelo LESCANT de Victor, D.A (1992) puede resultar una herramienta de ayuda en el análisis. Deberíamos preguntarnos cuál es la forma de hacer las cosas de nuestro homólogo y por qué lo hace así. También es conveniente estudiar previamente el estilo de negociación de la otra parte.

Los principios éticos aplicados a los negocios también varían entre culturas y aunque no son una variable explícita en el modelo LESCANT, es importante conocerlos porque de lo contrario, como señala Rivers, C. (2006), los profesionales involucrados en negociaciones internacionales pueden experimentar “*ethically ambiguous*” *negotiation tactics*. Podemos poner por caso el contraste entre profesionales asiáticos y americanos. Los primeros basan sus relaciones empresariales en ofrecer regalos caros, momentos de ocio y favores personales mientras que para los segundos, esto no es ético.

Capítulo II

Aún con todo, Rivers, C. (2006), explica que cuando hablamos de ética en los negocios, hay más diferencias entre individuos de una misma cultura que entre culturas diferentes por lo que es necesario recabar información tanto de las diferencias culturales como de las individuales.

Harvard Law School, en el informe mencionado, recomienda hacer una pequeña investigación sobre quién va a ser la persona con la que se va a negociar y averiguar algunos detalles sobre su pasado y su experiencia. Para obtener esa información, podemos ayudarnos de un intermediario que posea contactos en su empresa. Si nuestro homólogo tiene experiencia en los negocios internacionales, guiarnos por estereotipos culturales para adaptar nuestra estrategia de negociación generaría dificultades añadidas, esto es, barreras para la comunicación que no existían. En caso contrario, resultará de utilidad contratar a un asesor nativo que pueda aconsejarnos durante la negociación, ayudarnos a evaluar la situación e intervenir si algo ha sido malinterpretado por alguna de las partes.

En resumen, podemos pensar que conociendo la cultura de nuestro homólogo, podremos predecir su comportamiento puesto que estudios empíricos han establecido que existe cierta relación entre la cultura de una nación y el estilo de negociación. No obstante, debemos reincidir en que no podemos confiar ciegamente en los estereotipos sino que debemos tratar de conocer a la persona en sí.

En cuanto a las barreras personales, es importante no dejarse llevar por el etnocentrismo, es decir, por la creencia de que nuestra cultura o punto de vista es mejor que otros. Ser flexibles y comprensivos ante las diferencias con las que nos encontremos suele llevar a mejores resultados.

A continuación, incluimos tres recomendaciones más para superar o evitar barreras para la comunicación efectiva en las relaciones empresariales internacionales, ofrecidas por Harvard Law School, que no hemos podido clasificar en ninguno de los grupos de barreras señalados anteriormente.

En primer lugar, existen unas variables externas controlables que pueden hacer que la negociación será más eficiente. Por ejemplo, el lugar geográfico en el que se celebre una reunión. Pongamos un ejemplo para ilustrar esta afirmación. En Morris, M.W. (2005) encontramos una referencia al caso de la joint-venture entre una firma americana y una importante compañía de electrónica japonesa cuyas reuniones celebradas para recuperar la confianza mutua fracasaron tanto en San Jose (California) como en Tokyo. La

Capítulo II

explicación al fracaso, según Morris, M.W., es que al celebrarse cada reunión en el entorno más inmediato a cada una de las partes, el anfitrión se sentía cómodo inmerso en su cultura, a la vez que rodeado de distracciones, mientras que el huésped se sentía en territorio “enemigo” con el que no estaba familiarizado y por tanto a la defensiva. La solución fue concertar una nueva reunión en Hawaii, que geográficamente es un punto intermedio entre California y Japón y además, mientras que el idioma hablado es el inglés, el ambiente de las islas es tanto asiático como americano. En esta situación las barreras culturales disminuyeron y se pudo restablecer la confianza.

En segundo lugar, tal como se recoge en la publicación *Team Negotiating: Strength in Numbers* (2007) de la universidad de Harvard, en general, parece conveniente formar equipos a la hora de afrontar una negociación en vez de delegar toda la responsabilidad en una sola persona. Esto se debe a que los equipos transmiten más información, hacen juicios más precisos sobre la otra empresa, crean más valor y consiguen resultados mejores de los que se conseguirían a nivel individual.

Por último, Gibson, R. (2002) menciona las habilidades específicas que un directivo internacional debería desarrollar para poder gestionar de manera más eficiente las relaciones empresariales:

- Habilidades sociales
- Mente abierta a otras formas de pensamiento
- Facilidad de adaptación a otra cultura
- Habilidad lingüística y políglota
- Flexibilidad
- Capacidad de trabajo en equipo
- Seguridad en sí mismo e independencia
- Gestión del estrés
- Paciencia
- Sensibilidad cultural
- Tolerancia a la ambigüedad.

CAPÍTULO III

EL CASO DE CHINA: COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES EMPRESARIALES INTERNACIONALES CON CHINA

En este capítulo trataremos de explicar brevemente la importancia que China ha adquirido en la economía mundial y la dificultad que supone hacer negocios con empresas de esta cultura, motivos por los cuales, hemos elegido este país como objeto de estudio. En segundo lugar, analizaremos en términos generales la cultura china para forjarnos una idea de cómo ésta puede afectar a las negociaciones llevadas a cabo con profesionales chinos. Finalmente, comentaremos algunas de las estrategias de negociación empleadas por empresarios chinos.

1. POR QUÉ HACER NEGOCIOS CON CHINA

Durante la crisis financiera global, a pesar de su recesión económica en 2008, China ha conseguido mantener el crecimiento de su economía por encima de la mayoría de los países del mundo, tal como demuestran las cifras ofrecidas por el FMI. La sociedad china permaneció cerrada al comercio exterior hasta 1978. Desde entonces se ha ido transformando en una economía de mercado cada vez más abierta.

Según los datos de 2013, China se ha convertido en la segunda economía más grande del mundo con un PIB de 13,39 trillones de dólares, después de Estados Unidos con un PIB de 16,72 trillones de dólares. Se piensa que China tiene el potencial de convertirse en el mayor consumidor mundial.

La perspectiva de un mercado chino creciente con cada vez más peso en el mercado internacional y su integración en instituciones mundiales como la OMC (Organización Mundial del Comercio) ha suscitado enormemente el interés de hacer negocios en China por parte de los países occidentales. De hecho, de entre los países en desarrollo, China es el mayor receptor de inversión extranjera directa.

2. PROBLEMAS QUE SURGEN AL HACER NEGOCIOS CON CHINA

Tal como comenta Zhao, J.J. (2000), las empresas occidentales en general han experimentado frustración, confusión y desánimo durante sus negociaciones comerciales con China. En gran parte se debe a los problemas derivados de la enorme diferencia de culturas y filosofías entre Oriente y Occidente y de su influencia en los estilos de negociación. Chang, L.C (2003) y Guthrie, D. (2006) argumentan que hacer negocios con empresarios chinos requiere comprender su cultura (costumbres, creencias, comportamiento y motivaciones) y sus estilos de negociación. Dicha comprensión es la base para iniciar una relación de forma efectiva. Según Chang, L.C (2003), los mediadores eficaces en los negocios internacionales entienden el estilo de negociación de su oponente, poseen la inteligencia emocional y cultural para aceptar y respetar las costumbres y creencias de la otra parte, son conscientes de la comunicación no verbal, del protocolo en las relaciones de negocios y de cómo son ellos percibidos por la otra parte.

Aun entendiendo la forma de hacer negocios en China, los representantes de las empresas occidentales describen el comportamiento de los empresarios chinos durante la negociación como difícil, incomprensible, hábil, duro, perspicaz y persistente. Aparte de esto, debemos tener en cuenta el fenómeno de la dinámica cultural. Este hace referencia a que una cultura no es estática sino que recibe influencias de otras según su grado de apertura a la globalización, lo cual dificulta elaborar un análisis preciso de la misma.

3. ANÁLISIS DE LA CULTURA CHINA

En este apartado nos basaremos en comentarios de autores como Lin, C.H. y Chi, Y.K. (2007) y De Groot, J.J.M (2009), recogidos en la tesis de Torres J.A. (2011) y en los estudios de Ghauri, P.N. y Fang, T. (2001) para proporcionar una visión general sobre la cultura china. Primero presentaremos las filosofías que han configurado la base de la organización social y posteriormente aplicaremos el modelo LESCANT propuesto por Victor, D.A. (1992) con el que abordamos temas como el idioma, la relación con el medio ambiente, la organización social, el *contexting*, el concepto de autoridad, la comunicación no verbal y la concepción del tiempo.

3.1. Filosofías

Los investigadores Lin, D.H. y Chi, Y.K. (2007) presumen que la cultura y filosofía chinas datan más de 5.000 años. Según De Groot, J.J.M (2009), la cultura china tiene sus orígenes en el Budismo, Taoísmo y Confucianismo.

El Budismo chino aporta a la sociedad los valores de compasión y altruismo.

Por su lado, el Taoísmo afirma que existen fuerzas opuestas en el universo, el Yin y el Yang, que generan resultados positivos. Pero más importante que el Taoísmo es el Confucianismo.

El Confucianismo es una filosofía con 2500 años de antigüedad que ha ejercido una influencia tremenda en el modo de pensar y de actuar, no solo en China, sino en todo el este de Asia. Esta corriente define ocho valores entorno a los cuales gira la cultura china:

- Primacía de la moral sobre el poder legal.
- Aprendizaje continuo a lo largo de la vida para alcanzar la sabiduría.
- La sinceridad, la confianza y la honradez son cualidades claves en una persona.
- La construcción y el cuidado de las relaciones interpersonales son el eje de la vida china. En este sentido cabe explicar el concepto de *guanxi*. Este término hace referencia a la red de relaciones interpersonales que se configura a lo largo de toda la vida tanto en el ámbito personal como en el empresarial y que se sustenta bajo el intercambio mutuo de favores y servicios.

Guanxi, por extraño que nos parezca, es esencial en la cultura china y en sus relaciones comerciales. Ello se remonta al débil sistema legal de China. Al no haber leyes sólidas ni un sistema jurídico fuerte que aseguren el cumplimiento de los contratos, se hace necesario recurrir a la creación de relaciones personales que garanticen el cumplimiento del acuerdo, basándose en el principio de lealtad. Puede parecer algo inconsistente para una persona occidental pero en China, la otra parte esperará que cumplamos con nuestra parte del trato porque el *guanxi* nos obliga a ello, no porque se haya firmado un contrato, que para una persona china no es vinculante. Esto último, como explicábamos en el capítulo I, es típico de culturas *high context* como la China. El problema está en que la otra parte puede decidir modificar el acuerdo con el paso del tiempo, ya que lo que se pone por escrito es

Capítulo III

considerado como algo orientativo sujeto a revisión y posterior renegociación. Ante tal circunstancia, no quedaría más remedio que retomar la negociación. En resumen, los contactos y las relaciones personales son fundamentales para hacer negocios en China por lo que las empresas occidentales suelen contratar a personas de nacionalidad china con una amplia red de contactos que ayude, a falta de instituciones, a resolver los problemas.

- La devoción por la familia y la pertenencia a un grupo social. En la cultura china, la familia es la unidad social más básica e importante. De hecho, tradicionalmente los negocios se han estado llevando a cabo entre personas vinculadas mediante lazos de parentesco, puesto que en China se prefiere hacer negocios con personas que, por ser de la familia, se presupone que van a brindar sistemáticamente ayuda y lealtad. Por eso es tan importante para la parte extranjera construir *guanxi* contratando a personas que tengan vínculos estrechos con su homólogo o desarrollando nuevas relaciones con contactos clave.
- La armonía. El confucianismo enfatiza la necesidad de evitar conflictos y desarrollar una conducta ética en todas las relaciones para mantener la armonía entre las personas.
- Respeto por las personas mayores y por la jerarquía. Se considera que la edad es símbolo de sabiduría y de respeto.
- *Mianzi o Chinese face*. Como explicábamos en el capítulo I, *face-saving* hace referencia preservar la reputación o el honor de una persona. Aunque esta preocupación es común en todas las culturas, es especialmente destacable en la cultura china. Detrás de este concepto de *mianzi* está la noción confuciana de vergüenza. Poner en evidencia a una persona señalando en público los fallos que ha cometido supondría avergonzarla, perder el respeto hacia ella y deshonrarla (*loss of face*). Además, debido a la vinculación del individuo a la familia, la deshonra también recaería sobre sus miembros. Es por tanto preferible hacer ciertos comentarios en privado.

3.2. Variables del modelo LESCANT aplicadas a China

Comentamos a continuación las variables del modelo LESCANT para proseguir con el análisis de la cultura china.

3.2.1. El idioma

Existen 298 variantes del chino. No obstante, la lengua oficial es el mandarín, que es la que se suele utilizar en los negocios. Según un informe emitido sobre cultura empresarial en China bajo el proyecto Leonardo Decipher (2010), los negocios también se conducen en inglés pero el nivel oral del idioma no es tan alto como el escrito y además, los chinos son reacios a usarlo por temor cometer fallos gramaticales e incurrir en la *loss of face* (pérdida de prestigio).

3.2.2. El medio ambiente y la tecnología.

Como comentábamos en el capítulo I, el comportamiento de las personas se ve influido por factores medioambientales como el clima, la topografía, el tamaño y densidad de población, la disponibilidad de recursos naturales y la actitud respecto de la tecnología.

China presenta una gran diversidad en cuanto a orogenia y clima. Coexisten zonas montañosas al oeste como el Himalaya y el Tíbet con un clima frío; la zona noroeste con un clima seco y la zona monzónica del este con llanuras y colinas con un clima húmedo. Al mismo tiempo, la diversidad lingüística y cultural es enorme, especialmente entre el norte y el sur debido a la gran dimensión del país y a la distinta repercusión de la Historia en cada región tal como mencionan Mu Zhiling y Li Guanhui. Según Dácil Borges, M. (2009) existen aproximadamente 56 grupos étnicos.

Podemos clasificar a la República Popular China en tres sociedades: China continental, Taiwán y Hong Kong. Las tres comparten las características que hemos comentado anteriormente en el subapartado de filosofías pero difieren en algunos detalles. Por ejemplo, uno de los principios confucianos de la cultura china es evitar la confrontación para mantener la armonía y el prestigio (*face-saving*). Sin embargo, en una encuesta realizada a 1528 estudiantes universitarios de entre todas estas regiones demostró que China continental presenta una mayor inclinación por la discusión que Taiwán y Hong Kong.

China ha sido durante muchos años una sociedad cerrada a las influencias del exterior. Sin embargo, a partir de 1978 inició un proceso de apertura de su economía con el objeto de importar la tecnología extranjera y modernizar al país, así como mejorar las condiciones de vida de la población. De este modo, aunque en China el tratamiento que reciben los extranjeros respecto a las personas nativas es extremadamente diferente tal y como señala la Escuela de Derecho de Harvard en el blog de su programa de negociación *Negotiating in China: The Importance of Relationship Building* (2013), la aceptación de lo extranjero se espera que sea cada vez mayor.

China es un país rico en recursos naturales y tiene una visión controladora de la tecnología sobre el medio ambiente.

3.2.3. *Organización social.*

China es una cultura colectivista que como tal, muestra una necesidad de afiliación a un grupo, sea familia, grupo de trabajo, país, etc. En este contexto, mantener la armonía y la estabilidad entre los participantes es fundamental, de ahí que se intenten evitar las confrontaciones y hacer quedar mal a los demás, es decir, se trata de mantener el *mianzi* (*face-saving*). De este modo, si alguien está en desacuerdo con otra persona guardará silencio en vez de expresar su desacuerdo públicamente, evitando así la pérdida de prestigio por ambas partes.

Las decisiones de una persona china pueden estar condicionadas por la aceptación social de las mismas ya que los intereses individuales quedan eclipsados por los intereses colectivos.

3.2.4. *Contexting y face-saving*

China es una cultura de *high contex* en la que el *face-saving* es crucial para mantener una relación comercial. Como ya explicamos estos términos en el capítulo I, no vamos a volver a incidir en ello.

3.2.5. *Concepto de autoridad*

Los asiáticos perciben el concepto de autoridad, ligado con el poder, de una forma muy diferente a los occidentales. Mientras que por lo general, en Occidente existe una desconfianza hacia la autoridad y el poder: “nobody should have too much of it, because power is a bad thing”, *The Economist*

(1984), los asiáticos tienen una visión idealizada de la autoridad aun cuando no estén de acuerdo con las acciones de los gobernantes. En cuanto a la toma de decisiones, esta se lleva a cabo por consenso del grupo en la cultura china.

3.2.6. Comunicación no verbal

La comunicación no verbal adquiere un papel importante. China es una cultura de *high contex*, por lo que el estilo de comunicación es bastante indirecto y el mensaje no se transmite con claridad. También, en consonancia con el *mianzi*, puede que se prefiera no expresar el desacuerdo abiertamente. Por ello, resulta de gran ayuda prestar atención a los gestos, posturas, expresiones faciales o al tono de voz para averiguar lo que la otra persona siente o piensa.

Comentamos a continuación algunos de los gestos más generales:

- Cuando una persona asiente no significa que esté de acuerdo con lo que se dice sino que está escuchando.
- Fruncir el ceño es un gesto de desacuerdo, así como guardar silencio.
- Posar la mano derecha sobre el corazón significa que lo que se promete es sincero.
- Taparse la boca con la mano significa que la persona está satisfecha y no quiere que se le note.
- Apoyar la punta de los dedos sobre la parte lateral de la cabeza significa que la persona está dudando porque tiene un problema que debe resolver.
- Apoyar la cabeza sobre el puño con el dedo índice estirado es símbolo de desprecio. Hay que tener cuidado con este gesto porque suele hacerse en España y sin embargo, no alberga connotaciones negativas.
- No se debe mirar directamente a los ojos de nuestro interlocutor. Se consideraría una falta de respeto hacerlo. Es mejor mirar a la nariz.

3.2.7. Concepción del tiempo

China es una cultura con una concepción del tiempo policrónica. Como explicábamos antes, bajo esta perspectiva se pueden llevar a cabo diferentes tareas al mismo tiempo. Es por ello que no deberíamos extrañarnos cuando los chinos atienden a las llamadas telefónicas durante una reunión de negocios.

4. CÓMO HACER NEGOCIOS CON CHINA

En este apartado vamos a comentar primero cómo es el proceso de negociación con empresarios chinos. En segundo lugar, daremos una serie de recomendaciones para abordar las negociaciones con éxito. En tercer lugar, puntualizaremos las normas de protocolo y finalmente explicaremos los estilos de negociación chinos y algunas de las estrategias que emplean.

4.1. El proceso de negociación

Podemos describir las etapas de que consta el proceso de negociación en China basándonos en el estudio de Ghauri, P.N y Fang, T. (2001) a partir de los proyectos de telecomunicaciones de la empresa Ericsson llevados a cabo en China. El proceso de negociación comprende tres fases: Pre-negociación, negociación formal y post-negociación.

4.1.1. Pre-negociación

Como en casi todas negociaciones, esta primera fase consiste en convencer a los empresarios chinos sobre la conveniencia de hacer negocios con nuestra firma pero también las autoridades del gobierno de la República Popular China pueden intervenir, al menos si se trata de un proyecto grande en una industria clave para el país. En esta fase se debe dar a conocer la empresa, sus productos y a los miembros del equipo de negociación, transmitiendo una imagen de confianza y de seguridad, y sobre todo se debe mostrar que el interés de permanencia en el mercado chino es de largo plazo. Debemos tener en cuenta que las empresas chinas, cuando se embarcan en negocios con firmas extranjeras suelen buscar productos de tecnología avanzada, de alta calidad y precio razonable.

Es frecuente tener que realizar innumerables presentaciones ante grupos de mediadores que van cambiando y que suelen ser más numerosos que los

occidentales. Por ejemplo, en el caso de Ericsson su equipo de 4 personas tuvo que reunirse con un equipo chino de entre 10 y 15 miembros.

Tras dichas presentaciones se inician las discusiones informales en las que se tratan dos asuntos básicos: las características del producto y su precio, en comparación con el de la competencia.

No obstante lo anterior, en esta primera fase lo más importante es construir una relación de confianza mutua entre ambas partes porque como ya hemos explicado, los empresarios chinos sólo negocian con personas a las que conocen. Una buena oportunidad para ganarse su confianza es invitarlos a visitar las instalaciones de la empresa para que puedan comprobar de primera mano los procesos que se llevan a cabo en la elaboración del producto. Al mismo tiempo, esto ofrece a nuestro homólogo la posibilidad de transmitir con mayor precisión sus requerimientos. Paralelamente, como debemos combinar la parte profesional con la personal, es una buena idea organizar visitas turísticas o actividades de ocio. Esto último es fundamental ya que los gestos de hospitalidad son muy valorados por las personas chinas.

4.1.2. Negociación formal

Es en esta fase cuando se inician las negociaciones en profundidad.

Como ya comentamos anteriormente, los equipos de negociación chinos son grandes y pueden incluir representantes políticos. Ambas partes firman una declaración de intenciones y se informa de las ideas a tratar en próximas reuniones, así como de la composición del equipo de negociación. Aspectos como la contribución de cada parte a un proyecto, la participación en el capital, quiénes serán los gestores del proyecto, el grado de transferencia de la tecnología y el precio son aspectos que se tratan en esta fase. Ambas partes realizan una serie de concesiones y compromisos hasta que se alcanza un acuerdo, que es firmado ante la posible presencia de oficiales de alto rango del gobierno. Posteriormente, se organizan banquetes y ceremonias.

4.1.3. *Post-negociación*

Las negociaciones con China casi siempre se prolongan hasta esta fase debido a problemas que surgen en la implementación del acuerdo. Aunque el cumplimiento del contrato está “garantizado” por el honor del profesional chino, pueden darse casos de incumplimiento. Esto es debido a que, ante un desacuerdo a la hora de firmar el contrato, los chinos no manifestarán su oposición públicamente porque ello supondría una *loss of face* (pérdida de prestigio, honor o respeto). Sin embargo, llegado el momento no respetarán esa parte del acuerdo y habrá que iniciar nuevas rondas de negociaciones para solucionar el conflicto. Además, como explicábamos al analizar la cultura china, un contrato escrito y firmado no es para ellos vinculante sino que está sujeto a posteriores revisiones que permitan adaptar las condiciones a las nuevas circunstancias que surjan.

4.2. **Recomendaciones para abordar la negociación**

Siguiendo las indicaciones de Dueñas Sánchez, J.D (2011) y la consultoría Runckel and Associates, cuando nos planteamos hacer negocios con China, tenemos que tener presentes tres líneas generales respecto de las negociaciones:

- Se basan en el respeto y la confianza mutuos. De ahí, la importancia de construir una relación personal antes de una relación comercial.
- Están condicionadas por una considerable atención al protocolo, al que más adelante nos referiremos.
- Constituyen un proceso lento. Los chinos son duros negociadores y conseguir un acuerdo empresarial con ellos requiere invertir mucho tiempo y sobre todo paciencia.

Dadas estas indicaciones generales, procedemos a señalar una serie de recomendaciones concretas.

4.2.1. *Primer contacto*

- Si nuestra empresa es una firma internacional bien conocida, podemos dirigir un escrito a la persona con mayor rango dentro de la empresa con una antelación de uno o dos meses, exponiendo el motivo por el que contactamos. La carta de presentación debería traducirse al chino. También enviaremos información sobre nuestra empresa, su historia, productos y servicios. Si por

el contrario, nuestra empresa no es conocida, es preferible conseguir un intermediario que interceda por nosotros, es decir, que haga este primer contacto o presentación formal transmitiendo la fiabilidad de nuestra firma, porque repetimos que los chinos no hacen negocios con personas a las que no conocen.

- Fruto de la importancia que la cultura china concede a la antigüedad de las personas, si nuestra empresa es de las más antiguas del país o de las más grandes, es conveniente hacerlo constar ya que eso ayudará a impresionar positivamente a los empresarios chinos.
- Es recomendable contratar a un representante local o un consultor que mantenga la presencia de nuestra empresa en el país y que pueda supervisar los acuerdos posteriores.

4.2.2. *Concertar reuniones*

- Los chinos prefieren organizar reuniones para dialogar en persona antes que la comunicación por correo o por teléfono.
- Una vez que hayamos decidido visitar China, las reuniones se deben concertar con una o dos semanas de antelación. Es importante especificar a nuestro contacto, el tipo de alojamiento que preferimos porque en China se tiende a pensar que los occidentales se pueden permitir servicios caros. Por otra parte, los chinos valoran mucho la hospitalidad. Es por ello que intentarán que su invitado se sienta cómodo y le ofrecerán actividades de ocio constantemente. Si deseamos pasar algo de tiempo solos, debemos indicarlo muy educadamente.
- Enviaremos la orden del día a nuestro homólogo con antelación, para brindarle la oportunidad de reunirse con nuestros técnicos antes de la reunión.

4.2.3. *En el transcurso de la reunión:*

- Se recomienda ser puntual o incluso llegar un poco antes de la hora fijada porque aunque los chinos no son siempre puntuales, es una virtud valorada, que además demuestra respeto por el anfitrión. Por ello, la falta de puntualidad podría afectar negativamente a la relación.
- Cada participante hará una intervención larga en la que no se dirá nada que aparentemente contribuya a la reunión. Lo importante en este punto es prestar atención a los mensajes sutiles que nuestro homólogo nos va a transmitir y

Capítulo III

que nos servirá para despejar dudas sobre la posibilidad de continuar la relación.

- No es de extrañar que se produzcan interrupciones, puesto que en China se acepta responder a las llamadas telefónicas durante las reuniones. Debemos respetar esta costumbre ya que pedir a nuestro homólogo que apague el móvil supondría avergonzarle (*loss of face*), lo cual afectaría negativamente a la relación.
- En el equipo de negociación chino, solo hablan los altos cargos, en consonancia con la importancia que conceden a la jerarquía. De modo que resulta conveniente designar como portavoz a la persona de mayor rango en el equipo de la firma extranjera en la pre-negociación.
- Es aconsejable proporcionar un soporte escrito de lo que se va a exponer, recogiendo las ideas principales, porque como decíamos, el nivel oral de inglés en China no es tan elevado como el escrito. La información que se proporcione por escrito debe figurar en inglés y en chino, con caracteres simplificados. Es importante tener un traductor especialmente a la hora de tratar temas legales o conceptos extremadamente técnicos y asegurarse bien de que la traducción es precisa y no da lugar a malinterpretaciones.

Una advertencia que nos hacen Ghauri, P.N y Fang, T. (2001) es que, como es posible que tengamos que abordar varias presentaciones en la pre-negociación y en China puede resultar difícil duplicar rápidamente el material necesario para las mismas, se recomienda llevar un PC con toda la información necesaria y una impresora.

- En cuanto al soporte visual, es recomendable usar letras negras sobre un fondo blanco porque los colores tienen ciertos significados en la cultura china que en caso de desconocerlos, podrían ser usados incorrectamente y perjudicar la presentación. La exposición tiene que ser detallada, basada en hechos y orientada hacia los beneficios de largo plazo.

4.2.4. En la negociación:

- Los chinos muestran una predilección por los altos rangos, de modo que si la negociación es llevada a cabo por un directivo, captaremos mejor su atención.
- Los chinos prefieren evitar la confrontación, por lo que no dirán abiertamente que no. Para ello, emplearán expresiones como “ya veremos”, “lo

Capítulo III

pensaremos”. Más aún, los chinos suelen asentir y decir frecuentemente que sí pero, como ya explicamos en al hablar de la comunicación no verbal, son afirmaciones “vacías” puesto que no significa que estén de acuerdo, sino que siguen escuchando a su interlocutor. Para verificar lo que quieren decir, una técnica que se puede emplear es reformular una pregunta que se pueda responder afirmativamente.

- La toma de decisiones conlleva un tiempo largo puesto que los términos negociados se someten a una revisión cuidadosa y es improbable que se adopte una resolución durante las reuniones.
- Bajo ninguna circunstancia debemos mostrarnos de mal humor puesto que ello supondría perder el prestigio (*face*) y la relación quedaría irrevocablemente dañada.
- No es recomendable usar tácticas de presión porque podrían ser usadas en nuestra contra, ya que los chinos son hábiles negociadores.
- Es importante que, a la hora de fijar un precio, establezcamos suficiente margen para poder afrontar una costumbre muy extendida entre la población china: el regateo.

4.2.5. Otros:

- Al contrario de lo que podríamos pensar en España, las cenas y eventos sociales no son momentos apropiados para tratar los asuntos de negocios. Son más bien una oportunidad para darse a conocer y construir una relación interpersonal, que será la base para una futura relación comercial.
- Es importante mantener la formalidad en el saludo y en el registro lingüístico empleado.
- Cabe destacar que en los negocios no existen prejuicios vinculados al sexo, por lo que mujeres y hombres poseen igualdad de condiciones.
- Los negocios se ralentizan en China durante el festival de primavera chino, a finales de enero y principios de febrero por lo que conviene evitar esas fechas para abordar negociaciones.

4.3. Protocolo: Normas de conducta y costumbres chinas

Si lo que pretendemos es entablar una relación comercial con éxito debemos adaptarnos al protocolo propio de China. A continuación, señalamos unas cuantas costumbres e indicaciones protocolarias recogidas en el Cultural Business Report de Kwintessential, que son de vital importancia para no ofender o para dar una buena impresión a nuestro homólogo y por tanto, para no arruinar nuestra oportunidad de negocio. Aunque algunos detalles puedan parecer triviales en la cultura española, son importantes si queremos causar una impresión óptima.

4.3.1. En una reunión:

- Saludaremos a la persona de más alto rango, que es la que encabeza la entrada del grupo. Debemos saludar con formalidad. El saludo más frecuente empleado es un apretón de manos. Incluiremos la cabeza hacia el suelo flexionando ligeramente la espalda como muestra de respeto. No se debe mirar directamente a los ojos.
- Debemos dirigirnos a nuestro interlocutor por su título y su apellido, teniendo en cuenta que el nombre de una persona china se compone del apellido en primer lugar, seguido de su nombre de pila.
- Al recibir a los empresarios se debe servir siempre algo de beber, el té es lo más adecuado.
- A la parte extranjera, que es la invitada, se le suele acompañar hasta su asiento. Los participantes se sientan por rangos en orden descendente. Los altos cargos de ambas firmas generalmente se sientan uno enfrente del otro.
- Los chinos tienen tal sentido del humor que hasta son capaces de reírse de sí mismos por lo que del mismo modo, tendremos que estar dispuestos a reírnos también de nosotros mismos si se da una circunstancia propicia, pero aun así es más prudente evitar hacer bromas.

4.3.2. Regalos:

- No es propio de esta cultura dar regalos en las primeras reuniones. En todo caso, se pueden regalar pequeños objetos con el logo de la empresa.
- Los regalos se entregan y se reciben con las dos manos y no se abren en ese mismo momento. Debemos tener en cuenta, que un regalo en China puede ser rechazado tres veces antes de ser aceptado.

Capítulo III

- Como ejemplo, un buen regalo podría ser una cesta de comida. No obstante, es todavía más importante conocer aquello que no es conveniente regalar como flores, relojes, pañuelos y sandalias de paja, que son objetos asociados con los funerales, o tijeras y objetos cortantes, que son un indicador de que la relación es muy seria.
- Se debe evitar un envoltorio de color blanco, azul o negro, así como entregar cuatro unidades de algo puesto que el cuatro es el número de la mala suerte, mientras que el ocho transmite bienaventuranza al que lo recibe.

4.3.3. Tarjeta de visita:

- Las tarjetas de visita se entregan tras la presentación inicial.
- Deben entregarse y recogerse con las dos manos a la vez.
- Una de las caras debe estar traducida al chino con caracteres simplificados y en tinta dorada, que es el color de la prosperidad. Esta es la cara que se debe mostrar al entregar la tarjeta.
- No se debe guardar la tarjeta sin mirarla.
- En la tarjeta de visita debería figurar el título del profesional y, como decíamos antes, si nuestra la empresa es la más grande o la más antigua del país, también convendría señalarlo.
- No se deben escribir anotaciones sobre la tarjeta que recibamos a no ser que nos lo indiquen expresamente.

4.3.4. Banquetes:

- Los chinos prefieren realizar las actividades de ocio en sitios públicos, por lo que si nos invitan a su casa podemos considerarlo un gran honor. En tal caso, rechazar una invitación significaría un desprecio para el anfitrión a no ser que tengamos una buena justificación.
- A diferencia de la cultura occidental, dejar propina en un restaurante se considera un insulto.
- Durante el banquete, los comensales chinos beben todos a la vez en los brindis. Es mejor evitar beber solo para no ofender a nadie.
- Hay que quitarse los zapatos antes de entrar en la casa de la persona que te ha invitado.
- Es apropiado entregar un pequeño regalo a la anfitriona.

Capítulo III

- El anfitrión señala dónde debe sentarse el invitado. Si lo consideran un huésped de honor, se sentará en frente de la puerta.
- Se debe esperar a que el anfitrión empiece a comer.
- Se recomienda comer bien para demostrar que se está disfrutando de la velada pero para darla por concluida es preferible no acabarse todo el plato porque de lo contrario el anfitrión sentirá que no hemos comido lo suficiente. Eructar o sorber la comida es precisamente signo de que se está disfrutando de la comida. En caso de no querer comer más se debe decir educadamente y de forma breve.
- En China, como en España, existe la costumbre de tomar la última porción de una fuente común.
- Es necesario aprender a manejar los palillos chinos. Éstos se deben apoyar sobre la mesa cada cierto tiempo, sobre todo al hablar o al beber. El bol se acerca a la boca en cada bocado.
- Como temas de conversación apropiados están la cultura china, los viajes a otros países tiempo, el clima y geografía china o la bebida más característica del país: el té, mientras que temas como la política y los derechos humanos se deben evitar.

4.3.5. Atuendo:

- Se debe vestir de forma conservadora. Para los hombres, es apropiado un traje de color oscuro mientras que las mujeres pueden optar por un traje o por un vestido con poco escote y zapatos planos o con el mínimo tacón posible. Sobre todo, se deben evitar los colores vivos.

4.4. Estilo de negociación chino

Las negociaciones son muy frecuentes en la vida cotidiana china. “La negociación es una actividad humana básica” (Ghauri, P.N. y Usunier, J.C. 2003) que no se limita a la actividad empresarial. Es un proceso que involucra a niños, a padres, a cónyuges, a empleados y empresarios, a compradores y vendedores, a socios, y a cualquiera que se vea envuelto en gestionar relaciones con otras personas y trate de conseguir sus objetivos.

En este apartado vamos a presentar tres estilos de negociación estudiados por Fang, T. (2006): el estilo de Confucio, el de Mao y el de Sun Tzu.

4.4.1. *The Confucian Gentleman Business Negotiating Style*

Aplica la filosofía de Confucio y se basa en principios como la honestidad, confianza mutua y la cooperación en la consecución de beneficios para ambas partes de la negociación.

4.4.2. *The Maoist Bureaucrat Business Negotiating Style*

Recoge la influencia de la ideología de Mao Zedong, presidente de la República Popular China hasta 1976. Tres aspectos caracterizan a este estilo de negociación: la creación de relaciones interpersonales, una especial atención a los detalles durante la negociación y uno de los principios impuestos por Mao: “quien no hace nada, no comete errores”. Desde esta perspectiva, el negociador chino que siga este estilo evitará adquirir responsabilidades y tomar iniciativas, mostrará indecisión y sus respuestas serán imprecisas. De este principio se deriva también el hecho de que los chinos formulen tantas preguntas durante las negociaciones para conocer bien los detalles y evitar cometer errores.

4.4.3. *The Sun Tzu Strategist Business Negotiation Style.*

Sun Tzu fue un famoso estratega en la disciplina militar, autor de la obra *Art of War* de la que se derivan 36 estrategias de combate aplicables a la negociación en las relaciones comerciales (Fang, T. 1997, 139). Los historiadores lo sitúan entre el 722 y 481 a.C.

Bajo este estilo, la negociación es un juego de suma cero - lo que uno gana es lo que pierde el otro- y el mercado constituye un campo de batalla.

El principio base de este estilo de negociación es “derrotar al enemigo sin luchar”, usando como herramienta la psicología.

A continuación, presentamos algunas de las **tácticas de negociación** que se asemejan a las estrategias recogidas por Sun Tzu (Fang, T. 1997, 139) y que pueden ser aplicadas durante todo el proceso de negociación. Tomamos como referencia el caso de Ericsson recogido en Ghauri, P.N y Fang, T. (2001):

- Como técnicas de persuasión cabe mencionar la adulación, identificar los problemas del oponente, avergonzar, mostrar decepción y enfrentar a las empresas competidoras entre sí.

Durante las negociaciones de Ericsson, uno de los negociadores chinos comentó que uno de los proyectos de Ericsson había tenido algunos problemas en Tailandia porque su tecnología no daba buen resultado. Esta táctica hace referencia a la estrategia nº2 “Besiege Wei to rescue Zhao”. Lo que se pretende es influir en la negociación recurriendo a fuerzas externas (debilidades de la otra parte) en vez de usar la confrontación directa, es decir, utilizaron el pretexto de un fallo en la calidad del producto en otro proyecto para conseguir indirectamente una modificación en la variable precio. Al mismo tiempo, la acusación no tenía fundamento puesto que como comprobó el director de Ericsson más tarde, no había surgido ningún problema con dicho proyecto en Tailandia, pero esta es precisamente otra de las tácticas empleadas que se corresponde con la estrategia nº7 “Create something out of nothing”. Consiste en lanzar falsas acusaciones para desestabilizar a la otra parte y ganar ventaja.

- Otra táctica que se emplea es enfrentar a los competidores para conseguir una mejor oferta de cada uno de ellos. Estrategia 3: “Kill with a borrowed knife”. En una ocasión China estaba llevando negociaciones paralelas con Ericsson y Nokia. Ambos competidores fueron alojados en el mismo hotel de modo que día a día sentían una rivalidad creciente que les impulsaba a ofrecer mejores condiciones a la empresa china.
- Los empresarios chinos suelen formular muchas preguntas durante las negociaciones antes de llegar a un acuerdo. Esto puede entenderse como una

Capítulo III

táctica relacionada con la estrategia 13 “Beat the grass to startle the snake” que pretende estimular a la otra parte a que muestre sus cartas primero.

- La forma en que los chinos hacen concesiones sigue la estrategia 17: “Toss out a brick to attract a piece of jade”. Lanza un ladrillo para atraer un trozo de jade” que consiste en hacer que las concesiones parezcan relevantes cuando en realidad son para los propios chinos aspectos de poca envergadura y conseguir a cambio grandes concesiones por parte de la empresa extranjera.
- Otra táctica que Ericsson observó en varias ocasiones y que no hemos podido clasificar, es que los empresarios chinos fijan una fecha límite para la redacción del contrato y más tarde comunican que el banquete en el que se firmará el mismo, en presencia de las autoridades, es en una fecha anterior. Con ello pretenden ejercer presión sobre la empresa extranjera.

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo es resaltar y ayudar al lector a tomar conciencia de la relevancia que tiene hoy la comunicación en un entorno multicultural. Es una competencia transversal que, precisamente por venir condicionada por la cultura de cada persona, es difícil de gestionar. Sin embargo, resulta crucial para entablar relaciones comerciales que nos permitan mantener o expandir nuestra actividad empresarial.

Por otro lado, debemos concluir que antes de iniciar relaciones comerciales con personas de otra cultura, es necesario hacer un estudio previo de la misma. No obstante, cuando hablamos de cultura nacional, englobamos a un número de personas tan extenso que es imposible generalizar, pues como dice el dicho “cada persona es un mundo”. Por eso, lo verdaderamente importante es, partiendo de un conocimiento base de su cultura y con ello unas directrices generales con las que guiarnos, tratar de conocer a la persona en sí, porque sólo de esa manera podremos comprender sus inquietudes, sus intereses, su comportamiento y cifrar el mensaje en un código que ella pueda entender. Es entonces cuando la comunicación se hace efectiva.

La trascendencia de este estudio se basa en dos fenómenos reales hoy en día: la internacionalización y la multiculturalidad. Resulta de utilidad para empresarios y estudiantes de ADE tener una noción básica de cómo estos fenómenos afectan a las relaciones empresariales y por tanto al devenir de una empresa.

La principal limitación para la realización de este trabajo es el hecho de que no es posible describir por completo y con precisión una cultura, más aún cuando hablamos de una cultura como la china, que cuenta con 5.000 años de antigüedad. Además, tal como comentábamos en el apartado dos del capítulo III, las culturas son dinámicas porque reciben influencias de otras culturas a lo largo de su historia y eso hace que lo que un día es de una manera al cabo de unos cuantos años sea de otra.

Para concluir me gustaría citar las palabras de Fred E. Jandt sobre la importancia de aprender comunicación intercultural:

“What does knowing an individual’s cultural identity tell you about that individual? If you assume that that individual is like everyone else in that culture, you have stereotyped all the many, various people in that culture into one mold. ... The diversity within cultures probably exceeds the differences between cultures. So just knowing one person’s cultural identity doesn’t provide complete or reliable information about that person. Knowing another’s cultural identity does, however, help you understand the opportunities and challenges that each individual in that culture had to deal with” (2010, 16).

BIBLIOGRAFÍA

CHANG, L. C. (2003). "An examination of cross-cultural negotiation". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 2, Nº2, 567-570.

DÁCIL BORGES, M. (2009). *China: diversidad de culturas*. Disponible en <http://travel3d.wordpress.com/2009/11/17/china-diversidad-de-cultural/> Último acceso: junio 2014

DE GROOT, J. J. M. (2009). *Religion in China - Universism: A key to the study of Taoism and Confucianism*. Ginn & Company of Boston, LaVergne (Tennessee)

DUEÑAS SÁNCHEZ, J.D. (2011). "Protocolo de negocios en China". *Economíadehoy.com*

FANG, T. (2006). "Negotiations: The Chinese style". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.1, Nº21, 50-60.

FANG, T. (1997). *Chinese Business Negotiating Style: A Socio-Cultural Approach*. Linköping: International Graduate School of Management and International Engineering

GHAURI, P.N and USUNIER J.C. (2003). *International Business Negotiations*. Pergamon, Kidlington (Oxford)

GHAURI, P. N. and FANG T. (2001). "Negotiating with the Chinese: A socio-cultural analysis". *Journal of World Business*. Disponible en http://www.academia.edu/432862/Ghauri_and_Fang_2001_.Negotiating_with_the_Chinese_A_socio-cultural_analysis Descargado en marzo 2014

GIBSON, R. (2002). *Intercultural Business Communication*. Oxford University Press, Oxford

GUTHRIE, D. (2006). *China and globalization*. Routledge, Nueva York.

HOFSTEDE, G. (2004) "Business Cultures". En Jandt F.E. (ed.) *Intercultural Communication*. SAGE Publications, Ltd., Londres.

JANDT F.E. (2010). *An Introduction to Intercultural Communication. Identities in a Global Community*. SAGE Publications, Ltd., Londres

LIN, C.H. and CHI, Y.K. (2007). "Chinese management philosophy: Study on Confucius thought". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol.1, Nº11, 191-196

MOREIRA, M. (1990) "As the World Turns". *Advertising Age*. 16-35

Bibliografía

MORRIS, M.W. (2005). “When culture counts- and when it doesn’t”. *Negotiation newsletter* (junio 2005)

MU ZHILING Y LI GUANHUI. Non-verbal Communication. Chinese Emotion and Gesture. School of Commercial and Economic Laws in Gothenburg

RIVERS, C. (2007). “The question of ethically ambiguous negotiation tactics across cultures”. *Electronic newsletter International Association of Conflict Management*. Vol.1, N°22, 22-25.

RUNCKEL AND ASSOCIATES. (2005). *Business Tips*. En <http://www.business-in-asia.com/china.htm> Último acceso: abril 2014

TORRES, J.A. (2011). *Chinese negotiation styles in international business negotiations*. En ProQuest base de datos. Descargado en marzo 2014

VICTOR, D.A. (1992). *International Business Communication*. HarperCollins Publishers Inc., Nueva York

ZHAO, J. J. (2000). “The Chinese approach to international business negotiation”. *The Journal of Business Communication*, Vol.3, N°37, 209-237.

Informe sobre cultura empresarial en China. Proyecto Leonardo-Decipher (2010). Actualmente disponible en www.talkingheads.gb.com. Último acceso: mayo 2014

Territorio y recursos naturales. *China Internet Information Center*. Disponible en <http://spanish.china.org.cn/spanish/xi-jk/202.htm> Último acceso: junio 2014

Guía de movilidad internacional. Estudios en China. Disponible en <http://estudios-internacionales.universia.net/china/vivir/clima.html> Último acceso: junio 2014

Otras Fuentes:

International Negotiations: Cross-Cultural Communication Skills for International Business Executives. Harvard Law School (2012). Disponible en <http://www.pon.harvard.edu/freemium/international-negotiations-cross-cultural-communication-skills-for-international-business-executives/> Descargado en marzo 2014

Negotiating in China: The Importance of Relationship Building. Harvard Law School (2013). Disponible en <http://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/negotiating-in-china-the-importance-of-relationship-building/>

Cultural Business Reports en <http://www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles.html> Último acceso: abril 2014

Bibliografía

Bases de datos sobre PYMES. Ministerio de Industria y Energía.
<http://www.ipyme.org/es-ES/publicaciones/Paginas/Publicaciones.aspx> y
<http://www.ipyme.org/Publicaciones/Informe-PYME2012.pdf> Último acceso: mayo 2014

Estadísticas sobre el crecimiento económico en China. FMI en Global Finance.
<http://www.gfmag.com/global-data/country-data/china-gdp-country-report> Último acceso: junio 2014

Informes sobre el desarrollo de China. FMI.
<http://www.imf.org/external/country/CHN/index.htm> Último acceso: junio 2014

APÉNDICE

Si estamos planteándonos viajar a China o a cualquier otro país y entablar relaciones comerciales con empresas locales, estos son algunas páginas web que pueden resultar de gran utilidad:

The World FactBook. Central Intelligence Agency. USA.
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>

Embajadas y consulados. Ministerio de Asuntos Exteriores.
<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/ServiciosAlCiudadano/Paginas/EmbajadasConsulados.aspx#>

ICEX. Ministerio de Economía y Competitividad.
<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/portada/index.html?idPais=CN>