

La comunicación intercultural en las negociaciones empresariales entre España y China: la perspectiva china

Intercultural communication in business negotiations between Spain and China: The Chinese perspective

Yu ZHANG

Universidad Complutense de Madrid

yzhang09@ucm.es

ORCID 0009-0000-6139-3862

Recepción: Marzo 2024

Aceptación: Julio 2024

RESUMEN

En las negociaciones comerciales internacionales, las diferencias culturales conducen a diferentes estilos y comportamientos de negociación cuyo desconocimiento puede complicar el proceso. En el contexto actual de globalización económica, los intercambios comerciales internacionales con China son cada vez más frecuentes. Esto afecta a la UE y por consiguiente a España cuya balanza comercial con China es cada vez mayor.

Este trabajo tiene el objetivo ayudar a los empresarios españoles a iniciar o mejorar las relaciones comerciales con China de forma efectiva, conociendo mejor la cultura y su influencia en las negociaciones. Para su desarrollo se realizó un análisis de las diferencias culturales desde la perspectiva china mediante una revisión bibliográfica y la aplicación de la teoría de Hofstede sobre las seis dimensiones culturales que deben tenerse en cuenta en una negociación intercultural.

El presente trabajo no es una solución única sino una guía de orientación, las decisiones tomadas deben adaptarse a las situaciones cambiantes.

Palabras claves: negociaciones comerciales internacionales, diferencias culturales, UE, China, España.

Clasificación JEL: D74, F51, G34.

ABSTRACT

In international business negotiations, cultural differences lead to different negotiation styles and behaviours, ignorance of which can complicate the process. In the current context of economic globalization, international trade exchanges with China are increasingly frequent. This affects the EU and consequently Spain, whose trade balance with China is increasing.

This work aims to help Spanish businessmen initiate or improve commercial relations with China effectively, better understanding the culture and its influence on negotiations. For its development, an analysis of cultural differences from the Chinese perspective was carried out through a bibliographic review and the application of Hofstede's theory on the six cultural dimensions that must be taken into account in an intercultural negotiation.

200 This work is not a single solution but rather a guidance; the decisions made must adapt to changing situations.

Key Words: international business negotiation, cultural differences, EU, China, Spain.

JEL Classification: D74, F51, G34.



1. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de globalización económica, los intercambios comerciales internacionales son cada vez más frecuentes. China está desempeñando un papel cada vez más importante en el panorama económico internacional, lo que implicará inevitablemente muchas negociaciones comerciales interculturales. Dado que los negociadores de diferentes países tienen diferentes hábitos lingüísticos, culturales, costumbres y valores, las barreras interculturales en las negociaciones comerciales internacionales están cada vez más presentes. Las diferencias en los valores culturales y en las formas de pensar pueden causar dificultades en las comunicaciones y conducir a conflictos o malentendidos que no ayuden en las negociaciones. La negociación intercultural hoy en día es muy común debido a la globalización e hiper conectividad, la estrategia de negociación puede variar mucho según cada empresario, teniendo en cuenta que la diferencia cultural puede marcar el éxito o el fracaso de las negociaciones. La influencia cultural en la negociación define de forma sustancial su resultado, de ahí que el aprovechamiento de los elementos culturales sea primordial en el proceso negociador. Una estrategia de comunicación efectiva para superar barreras culturales y conflictos en las negociaciones pueden promover un proceso fluido y lograr una situación beneficiosa para todos.

201

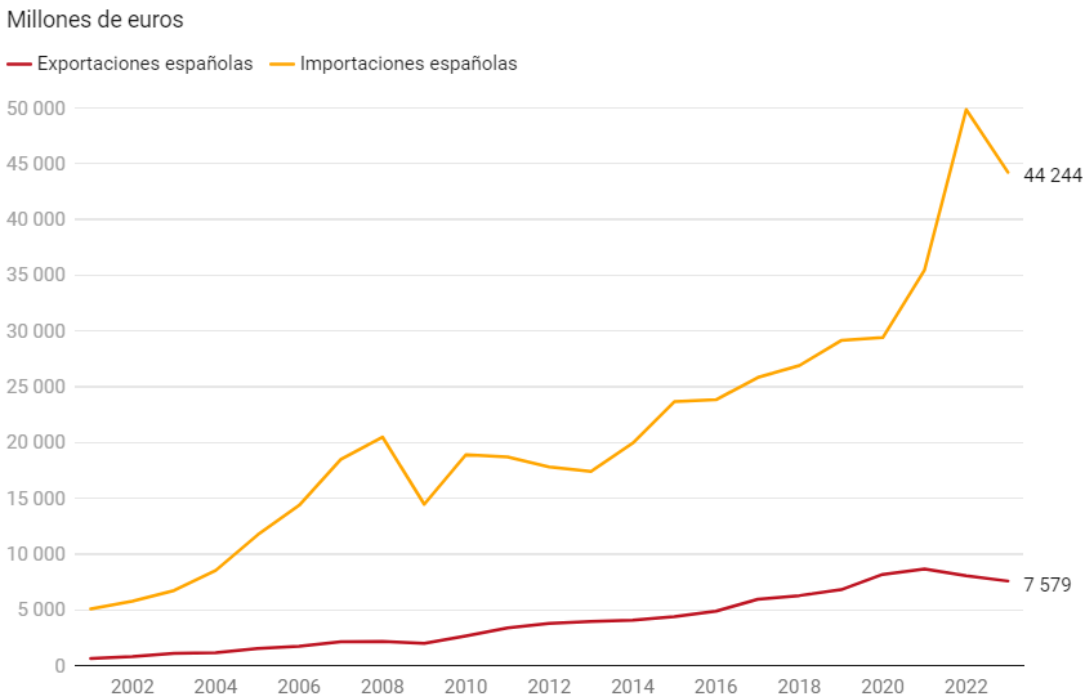
Adicionalmente en el mundo de finanzas, muchas veces el resultado calculado se basa en una estimación, por ejemplo, en el caso de las fusiones y adquisiciones, el comprador tiene su precio en mente y el vendedor tiene otro, para poder llegar a un acuerdo necesitan negociar ambas partes, de modo que la capacidad de negociación tiene un valor muy relevante, incluso más que el valor monetario en sí. Por tanto, para tener éxito en las negociaciones interculturales, y más aún en el caso que nos ocupa donde la cultura china es muy diferente a la española, se deben conocer profundamente los aspectos culturales, los protocolos y los procesos, etc.

China es el tercer país más grande del mundo, con una población de más de mil cuatrocientos millones de habitantes, en la que se encuentran diversidades entre diferentes poblaciones en cuanto a negocios, intereses vitales, etc., principalmente entre norte y sur. No obstante, todo el país habla el mismo idioma y la cultura china es única y está profundamente arraigada en todo el territorio. China es la segunda economía del mundo por volumen de PIB (Datosmacro, 2022) y su importancia es cada vez mayor en el comercio internacional, por lo que este estudio tiene gran relevancia y es oportuno en el tiempo.

Tras la participación de China en la OMC en 2001, las relaciones con otros países aumentaron exponencialmente. Además, tras la proclamación por el gobierno chino en 2013 de la *Iniciativa de la Nueva Ruta de la Seda*, también llamada la *Iniciativa de la Franja y la Ruta (IFR)*, se incrementó aún más la relación entre China y el resto del

mundo. Desde 2021, China es el segundo mayor socio comercial de la UE, por detrás de E.E.U.U, y la UE es el mayor socio comercial de China (Ministerio de Economía, Comercial y Empresa, n.d.). En el año 2023, China fue el cuarto socio comercial de España, las importaciones españolas desde China sumaron 5.079 millones de euros en 2001 hasta 20.493 millones de euros en 2008, un incremento de 300%, y 17.413 millones de euros en 2013 hasta 49.860 millones de euros en 2022, un crecimiento de casi 200% (Fundación consejo España China, 2024).

Gráfico 1: Comercio España China



Fuente: MINECO (2024).

En este trabajo se analiza cómo afecta el factor cultural en el proceso de negociaciones entre España y China, enfocando los protocolos y los conceptos más importantes que se deben tener en cuenta. Los casos reales ayudan a entender en profundidad las costumbres y los conceptos fundamentales que pueden llevar a cabo una negociación exitosa.

1.1. Metodología

Se realizó un análisis de las diferencias culturales desde la perspectiva china mediante una revisión bibliográfica y se aplicó la teoría de Hofstede (1980) sobre las seis dimensiones culturales que deben tenerse en cuenta en una negociación intercultural. Adicionalmente, la autora aporta el conocimiento de ambas culturas y su experiencia en el mundo de negocios de ambos países.



1.2. Objetivo

El objetivo es establecer unas bases de conocimiento intercultural que puedan ser útiles para orientar a las empresas españolas o individuos que tienen la intención de entablar relaciones comerciales con China, ya sean de gran envergadura o de reducida dimensión.

2. LA CULTURA

2.1. Cultura social y empresarial

Hofstede (1980) define la cultura como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de otros, cada grupo humano tiene distintas maneras de tratar la vida y los negocios, diferentes formas de actuar, pensar y sentir.

Como bien explicó Alice (2004, p.4): “las diferencias culturales se pueden traducir en una multiplicidad de situaciones donde dos o más personas tienen que elegir de entre la variedad de opciones que les toca enfrentar. Además, las diferencias culturales hacen que gente de diferentes culturas preste más atención a sus propios intereses y prioridades”.

203

Barkai (2008) añade que, por desgracia, la mayoría de las personas interpreta el comportamiento de los individuos de otra cultura siguiendo los códigos de su propia cultura y, además, reaccionan a las diferencias interculturales como una respuesta universal de su propio comportamiento.

La cultura influye en los juicios y opiniones de los negociadores y contienen elementos psicológicos, las normas y valores compartidos por los miembros de un grupo, dichos normas definen el comportamiento en las negociaciones e influyen las estrategias de los negociadores y dichos valores culturales dirigen la atención hacia las cuestiones más importantes e influyen en los intereses y prioridades de los negociadores (Alice, 2004).

La cultura también ha de considerarse en el aspecto puramente empresarial donde afecta a estrategias elegidas por los negociadores, entendiendo que se van a enfrentar conceptos muy diferentes. En el caso de la cultura china, conceptos tales como *individualismo* versus *colectivismo*, *igualitarismo* versus *jerarquía*, *cortoplacismo* versus *largoplacismo*, *bajo contexto* versus *alto contexto*, entre otros, tienen especial relevancia. Se han de comprender y respetar las diferencias para que el negociador se pueda adaptar y de esta forma tenga oportunidad de concluir positivamente el proceso de negociación.

La conformación de las empresas chinas y extranjeras a través de *Joint Venture* (empresas mayoritarias de cooperación con socios chinos y con participación de capital extranjera) no solamente está fuertemente influidas por los condiciones legales e

institucionales, sino también por las diferencias culturales de ambos países (Li et al., 2011). Entender dichas diferencias ayudará a llevar a cabo una relación a largo plazo y sostenible, es un factor primordial para tener éxito tanto durante los procesos de negociaciones como en las colaboraciones futuras.

3. DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS CULTURALES Y EMPRESARIALES ESPAÑA VERSUS CHINA

Las diferentes sociedades condicionan comportamientos de los individuos que se reflejan en el tratamiento de los aspectos empresariales, tales como el enfoque de los negocios, búsqueda de los resultados, motivaciones, etc. El desconocimiento de los diferentes valores culturales de los negociadores de los dos países puede impedir hacer negocios por fallos en el proceso. Conocer el patrón de conducta de los negociadores basado en sus culturas es un trabajo primordial previo a la negociación en sí para tener éxito.

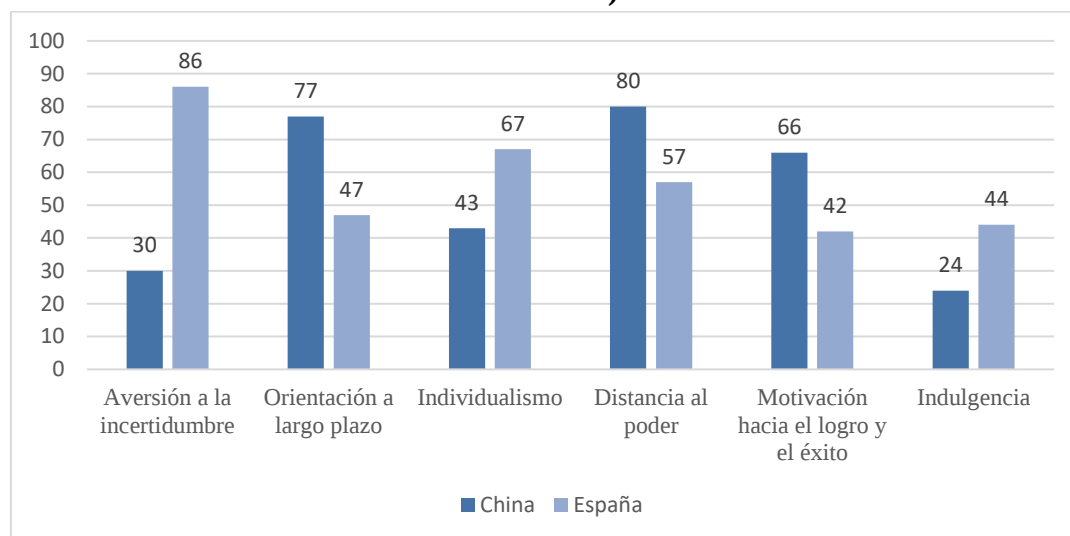
204

Geert Hofstede analizó en profundidad estas cuestiones y sus trabajos son ahora una referencia universal. Este autor sostiene que las personas llevan “programas mentales” que se desarrollan en la familia en la primera infancia y se refuerzan en las escuelas y organizaciones, y que estos programas conforman la cultura nacional que finalmente se expresa en los diferentes valores que predominan entre personas de diferentes países. En una primera obra publicada en 1981 propuso cuatro dimensiones a partir de las cuales se pueden entender las diferencias entre las culturas nacionales: *individualismo*, *distancia de poder*, *evitación de la incertidumbre* y *masculinidad*. La segunda edición en 2001 aporta una gran cantidad de nueva literatura, amplía los países examinados de 40 a más de 50 y reformula sus argumentos en cinco dimensiones: *distancia de poder*, *evitación de la incertidumbre*, *individualismo* versus *colectivismo*, *masculinidad* versus *feminidad* y *orientación a largo plazo* frente a *corto plazo*. Posteriormente aparecieron actualizaciones periódicas hasta el establecimiento de las actuales seis dimensiones que son: *distancia de poder*, *individualismo*, *motivación hacia el logro y el éxito*, *evitación de la incertidumbre*, *orientación a largo plazo* e *indulgencia*.

En el gráfico 2 se expone una comparativa de las puntuaciones en estas seis dimensiones, referidas a España y China. Se analizan estas dimensiones culturales a continuación.



Gráfico 2: Dimensiones culturales entre China y España (de mayor a menor diferencia).



Fuente: Elaboración propia, a partir de The Culture Factor Group (2023).

3.1. Aversión a la incertidumbre

La incertidumbre, entendida como el sentimiento de amenaza que sufre una sociedad o un individuo por situaciones ambiguas o desconocidas marca una gran diferencia entre China y España siendo la *evitación de la incertidumbre* un factor que se valora en los estudios de Hofstede, Páez y Campos (2001). En España hay un alto grado de evitación de la incertidumbre que está íntimamente relacionado con la cantidad de normas, seguimiento de estas, dificultad en la toma de decisiones arriesgadas o ambición de los empleados buscando superación, etc.

Por el contrario, en China existe un bajo grado de evitación de la incertidumbre, en este sentido la sociedad acepta más los riesgos inherentes a los negocios. Aunque hay una cierta percepción de riesgo de fracaso, éste se asume como una parte inevitable y de este modo permite una mayor flexibilidad en la toma de decisiones. Así mismo, los negociadores son muy flexibles, poco ansiosos y expresivos, toman con curiosidad e interés lo novedoso y no siguen firmemente las normativas establecidas, si bien, no se puede dar nada por supuesto. Es un hecho conocido que, si un negociador chino no tiene éxito en lo que ha emprendido, cambia a otro sector o tipo de negocio sin demasiadas barreras para comenzar de nuevo. Esta poca aversión al riesgo incide de forma importante en la alta rotación de los puestos en las empresas chinas, ya sea por decisión de la contraparte o de su superior, de forma que una vez establecido el negocio podrá llegar a perderse el contacto de nuestra contraparte con lo que deberá estar preparado para ello.

Las sociedades empresariales españolas tienden a una alta evitación de incertidumbre, combatiendo ésta con todos los medios posibles, por ejemplo, el riguroso seguimiento de las normas existentes, mantenimiento de los puestos de trabajo durante mucho

tiempo, dificultosa aceptación del cambio o lo diferente, preferencia de lo tradicional frente a la novedad. Los negociadores pueden reflejar ansiedad y menor bienestar durante las etapas de la negociación, por lo tanto, se recomienda el profundo estudio de estos comportamientos sociales antes de iniciar la negociación para, en la medida de lo posible, orientar tanto el negocio en sí como el propio comportamiento para actuar adecuadamente y evitar todo tipo de confrontaciones.

3.2. Orientación a largo plazo

Esta es otra importante diferencia, mientras que en España predomina la orientación corto-medio plazo, en China predomina la orientación medio-largo plazo. En China el *colectivismo* está muy presente en la sociedad y las decisiones empresariales tienen una implicación directa con el ánimo de permanencia en el tiempo de los acuerdos comerciales alcanzados. Los negocios se deben considerar con una perspectiva a medio-largo plazo teniendo precaución al afrontar situaciones coyunturales o de oportunidad instantánea, que, si bien pueden ser aprovechadas, deberán serlo para establecer relaciones a más largo plazo, más que para alcanzar un éxito instantáneo en las negociaciones.

206

El empresario español deberá considerar en su estrategia de aproximación al mercado chino que el planteamiento ha de poder ser defendido en el tiempo y durante las situaciones cambiantes que, sin duda, se van a presentar en el medio-largo plazo; deberá estar preparado para la discusión de la validez de los argumentos a lo largo del tiempo (Rovetta Dubinsky, 2009). Es por ello que únicamente podrá tener éxito si es un profundo conocedor de la sociedad, política, ambiciones y mercado chinos, etc; debe tener una visión global equilibrada.

3.3. Individualismo versus colectivismo

China es una cultura *colectivista* donde la gente actúa con un interés focalizado en el grupo y, en general, los negociadores son comunicadores que trabajan con mucha información contextual para conocer un entorno amplio donde desarrollar sus estrategias (Hall, 1976), prefieren que estas no sean directas sino más bien ambiguas, actúan con precaución, no son conflictivos y son sutiles cuando se enfrentan al cambio y quieren resolver conflictos.

Por el contrario, la sociedad española es considerada una sociedad *individualista* y de *bajo contexto*, que según el estudio de Hall (1959) necesita menos información contextual para llevar a cabo sus negociaciones; los españoles prefieren ser específicos, aceptan la discusión directa, son abiertos y directos.

Sin establecer juicios de valor, las culturas *colectivistas* dan mucha importancia al mantenimiento de la *armonía* entre sus integrantes, valorando como afecta a esta el resultado empresarial, son más desconfiados con los que no son del mismo grupo, son



muy jerárquicos, están acostumbrados a cooperar entre ellos evitando riesgos y al mismo tiempo también reducen responsabilidades (Amat Royo, 2016).

Por el contrario, en las culturas *individualistas*, como la española, las actividades de negociación prevalecen sobre las relaciones personales, la gestión empresarial es más plana ya que no tiene una jerarquía tan marcada como en la sociedad china (Hofstede y Barkai, 1980 y 2008). Cabe reseñar que en la sociedad china también se observa cierta evolución hacia el *individualismo* en generaciones jóvenes (Zhang y Shavitt, 2003), de tal forma que, si bien aún tienen una importante carga tradicional *colectivista*, desplazan parte de sus intereses hacia un *individualismo* más marcado.

Lo anterior da lugar a uno de los puntos más importantes en las negociaciones con China que es entender el concepto de *armonía*, la necesidad de evitar conflictos. Esto es un concepto muy arraigado en la filosofía de la sociedad china y uno de los valores fundamentales de más de cinco mil años de civilización. En el libro de las Analectas de Confucio (s.d.) se menciona que “*he wei gui*” (la *armonía* debe ser valorada) y es a raíz de esta filosofía que se puede entender mejor por qué los chinos son indirectos y sutiles a la hora de expresar sus ideas o enfrentarse a conflictos.

207

3.4. Distancia al poder

Una constante disparidad entre China y España es la diferencia en el orden jerárquico y las cadenas de mando, tanto a nivel social como empresarial.

China es una sociedad en la que las desigualdades entre personas son aceptadas, la relación entre el superior y el subordinado es claramente marcada y los que tienen poder utilizan sus privilegios sobre sus subordinados, que no discuten ni expresan sus desacuerdos ante sus superiores. Los líderes chinos requieren respeto y lealtad por completo (Earnhardt, 2009). La alta puntuación (80) se puede interpretar como una mayor centralización y la presencia de estructuras empresariales verticales y las decisiones corresponden exclusivamente a las personas con mayor estatus en esta cadena (Amat Royo, 2016).

Según Meyer (2015, p.128) España siendo un país que cayó bajo dominio del gran Imperio Romano por su factor histórico, presenta una cultura más jerárquicos que el resto de los países europeos. Mientras tanto, los valores democráticos han calado profundamente en la sociedad y esto se ha extendido a las empresas donde la *distancia del poder* es mucho más cercana entre sus miembros, por lo que a pesar de haber una fuerte jerarquía también hay una distribución horizontal de poder y responsabilidades en los puestos de trabajo. Esto quiere decir que el máximo responsable de la empresa, aun teniendo la capacidad de decisión final, tomará antes en cuenta la opinión de sus mandos intermedios (Amat Royo, 2016).

Entender esta diferencia es clave para los empresarios que quieren realizar negocios en China.

Un negociador que no esté en una posición jerárquica similar a su contraparte en China no tendrá la capacidad de alcanzar acuerdos comerciales debido a que la diferencia de jerarquía no va a ser reconocida ni respetada por el empresario chino. El empresario debe conocer la posición de quién va a ser nuestro interlocutor para así adaptar el negociador al mismo nivel, esto está estrechamente relacionado con el importante papel del intermediario para poner en relación con las personas adecuadas.

3.5. Motivación hacia el logro y el éxito

China es una sociedad con alta motivación hacia el logro y el éxito, la gente está dispuesta a sacrificar su tiempo libre y familia para conseguir un mejor futuro profesional como la mejor manera de mostrar el valor de uno mismo. Esto resulta en una sociedad muy competitiva (The Culture Factor Group, 2023).

En España, en cambio, aunque la competitividad es un valor en alza, el tiempo libre y el ocio es también muy importante, en detrimento de una plena dedicación al desarrollo profesional, considerada frecuentemente como egoísta y motivo de infelicidad. Es un dicho conocido en todo el mundo el que dice que “los españoles saben vivir” (Clouet, 2020).

Estas diferencias evidentemente no afectan al cien por cien de los individuos y tampoco de la misma forma a cada uno de ellos, pero de manera general, influyen en la actitud de los empresarios de ambos países. No es infrecuente que el empresario chino esté dispuesto a dedicar más tiempo y trabajo a la negociación de lo que en principio están dispuestos los empresarios españoles, este punto se explica a continuación.

3.6. Indulgencia

China es una sociedad restringida, como puede verse en su baja puntuación (24) en esta dimensión. Las personas en las sociedades restringidas tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que darse un capricho está mal. Por este motivo, a diferencia de las sociedades indulgentes, las sociedades restringidas no ponen mucho énfasis en el tiempo libre y controlan la gratificación de sus deseos (The Culture Factor Group, 2023).

Aunque España tiene mejor puntuación que China en esta dimensión, sin embargo, tampoco es muy alta (44) por lo que puede decirse que, aunque no tan restringida como la China, la sociedad española no es una sociedad indulgente. Esta puntuación no deja de sorprender si tiene en cuenta la idea general de que la sociedad española “saber vivir” (Clouet, 2020). Probablemente es una puntuación circunscrita al mundo



empresarial donde se reflejan más profundamente los cambios que ha sufrido la sociedad española desde la llegada de la democracia y la modernización del país.

3.7. Conceptos de especial interés: “Guanxi” y “Mianzi”

3.7.1. *Guanxi*

El concepto de “*guanxi*” se ha traducido como “relaciones o conexiones personales”, “trato de favor”, “amiguismo” o similares, pero esto es una simplificación de un concepto, que en realidad es mucho más complejo y proviene del ya explicado *colectivismo* de la sociedad china.

Según Browaeys y Price (2008), las relaciones personales en China son la clave para el éxito empresarial. La confianza es un elemento vital para dichas relaciones; aquellos que pertenecen a una determinada red otorgan favores y esperan recibir favores a cambio, esto se llama “*guanxi*”. Cuando un empresario logra tener un buen “*guanxi*” con su contraparte china, le será mucho más fácil introducirse en el mercado chino.

La obtención de “*guanxi*” ha de interpretarse exclusivamente como una necesidad cultural, sin connotaciones negativas. Tanto es así que el presidente Xi Jinping lo refrendó en 2015 diciendo que China es una sociedad de relaciones personales (*renqing shehui*), entendiendo esto como que lo más importante son las relaciones interpersonales. Por poner un ejemplo, ante un conflicto, es habitual que las personas a través de todas sus relaciones (amigos, familiares, compañeros, etc) solventen la situación, antes que recurrir a un proceso judicial. Si esto se extrapola al mundo de los negocios, se entenderá que las maneras de proceder de los españoles, mucho más directas, normales en una sociedad *individualista* no son aplicables a los negocios con empresarios chinos y se entrará por tanto en conflictos irresolubles si no se aplica “*guanxi*”.

Para la negociación y desarrollo empresarial en un entorno chino, es necesario disponer de un amplio entorno contextual, y esto implica también a las personas que acuden a las negociaciones. Por ello, para tener un buen comienzo en una negociación es importante tener un “*guanxi*” adecuado, aunque ciertamente esto no garantiza el éxito que deberá afianzarse durante el proceso de negociación.

La forma de obtener “*guanxi*” es laboriosa y precisa de una figura de gran importancia que es la del “*zhongjianren*” (el intermediario). Este, es la persona que trasmite al empresario chino el deseo de iniciar negociaciones. El conocer al intermediario se transforma en un trabajo previo a la propia negociación, siendo recomendable invertir tiempo y recursos para acudir a eventos, ferias y otros puntos de reunión donde se tenga la posibilidad de entrar en contacto con estas personas que, finalmente, son los que darán la llave de acceso a la negociación.

3.7.2. *Mianzi*

En el caso del también fundamental concepto “*mianzi*”, su traducción literal es “rostro”, pero de nuevo es una simplificación de un concepto más complejo. En la cultura china “rostro” se refiere a la confianza de la sociedad en el carácter moral de una persona (también denominado “*lian*”) y a su prestigio social. Una pérdida de *mianzi* es probable que produzca una pérdida de confianza y una disminución de su autoridad. Estos conceptos están muy interiorizados en la cultura china y como extensión en el mundo empresarial, siendo de suma importancia entenderlo y respetarlo por aquel empresario que quiera iniciar y mantener negocios con China.

Si para un “*guanxi*” adecuado es muy importante la figura del intermediario, es el propio empresario español el que debe proporcionar “*mianzi*” al empresario chino, de la misma forma que empresario chino otorgará “*mianzi*” a su contraparte en igualdad de condiciones.

El “*mianzi*” está intrínsecamente relacionado con el mantenimiento de la *armonía* en las relaciones, siendo la *armonía* un concepto de orden, jerarquía y respeto. La *armonía* es el motor que impulsa las relaciones en el tiempo, si ésta se rompe o es inexistente la relación desaparece y es muy difícil de recuperar, se debe prestar la importancia que merece al cultivo y mantenimiento del “*mianzi*”. En el entorno de las negociaciones se debe ser muy cuidadoso en generar y mantener esta *armonía* a través del respecto a los protocolos, del conocimiento y respeto de aspectos fundamentales de la cultura china, lo que implica una cierta integración del empresario español en la sociedad china y no ser impermeable a ella.

Hay comportamientos básicos para mantener “*mianzi*” tales como conocer dentro del grupo de negociación quien es el máximo responsable para mostrar ante él el respeto a la posición jerárquica, no negarles frente a sus subordinados, no avergonzarle por ningún tipo de condición o comportamiento. El “*mianzi*” es fácil de romper, por tanto, debe prestarse mucha atención durante las relaciones empresariales, no es necesario cometer grandes fallos cuya gravedad puede ser entendible por todo el mundo, sino que con simples faltas de comportamientos culturales pueden resultar en consecuencias muy negativas. Se trata de ser escrupuloso y demostrar un mínimo interés en una cultura milenaria que tiene un profundo respeto a la *armonía* en su más extenso concepto.

Todos los factores anteriormente mencionados tales como *colectivismo*, *distancia al poder*, *mentalidad de largo plazo*, “*guanxi*”, “*mianzi*”, etc, se deben tener aún más presentes cuando se negocia con el gobierno, hay más partes involucradas en el proceso y requiere más atención (Linkdesign, n.d.).



3.8. Protocolos chinos

Se debe tener en cuenta las diferentes fases de la negociación y qué protocolos se aplican a cada una de ellas. Así mismo hay diferencias entre negociaciones no presenciales y presenciales.

3.8.1. Protocolos en negociaciones no presenciales

En un primer paso las negociaciones se realizan por vía telefónica o por correo electrónico. Debe evitarse llamar fuera del horario de trabajo que empieza y acaba con un horario similar al de español salvo que la comida suele ser entre las 12:00h y 14:00h teniendo además la consideración de que hay una diferencia de horario con España de seis horas en verano y siete horas en invierno. Por ejemplo, en invierno, a las 16:00h PM en España será las 23:00h PM en China, no siendo hora habitual de trabajo. El idioma habitual de contacto es el inglés, si bien, según qué empresa, podrían existir ciertas dificultades que recomienden la contratación de un traductor o persona con conocimiento del idioma chino mandarín.

Respecto a comunicaciones escritas si envía un escrito durante los periodos festivos en China tales como el año nuevo chino (aproximadamente final de enero o principio de febrero) en el que las empresas suelen tener una semana entera de vacaciones, no obtendrá una respuesta inmediata, esto también pasa con el día de los trabajadores (1 de mayo) o el día nacional (1 de octubre). Hay otras fiestas que son de fechas cambiantes por lo que es muy aconsejable informarse en la página oficial de la Embajada China del país. Además, es importante conocer que no hay fiestas locales o regionales como pasa en España lo que facilita el contacto.

211

3.8.2. Protocolos en negociaciones presenciales

- Puntualidad:

Los negociadores chinos son muy estrictos con la puntualidad de las reuniones y constituye un posible fracaso el no respetar pulcramente el horario establecido. Como en muchas partes del mundo, conviene llegar con un poco de antelación, no considerándose esto una muestra de inseguridad o impaciencia.

- Jerarquía:

China es un país muy jerárquico en toda su estructura social y empresarial, se debe identificar quién es el superior jerárquico en las negociaciones presenciales para saber cómo actuar, él o ella tendrá toda la capacidad de decisión y deberá valorar en esta medida su importancia, además. Se debe considerar que la mujer en China está muy incorporada al mundo laboral y de negocios incluso en altos perfiles ejecutivos o directivos.

- Saludar, lenguaje corporal y comportamiento:

Conocer alguna expresión de saludo en chino causa muy buena impresión para comenzar la negociación, se debe mantener una distancia prudencial evitando el contacto físico incluso durante las conversaciones posteriores, no abrazarse ni dar besos

en la cara, siempre saludar con un firme y rápido apretón de manos, no mirar fijamente también es un comportamiento adecuado. Durante la negociación, hay que evitar hablar a la vez que su contraparte, no interrumpirla, no exagerar en las gesticulaciones con las manos, y si hay que señalar una cosa, se debe hacer con la palma de la mano en vez de con el índice.

- Tarjetas de visita:

Cuando se entrega una tarjeta de visita, siempre hay que hacerlo con las dos manos sujetándola por las dos esquinas superiores sin tapar la información. Cuando se recibe, hay que aceptarla con las dos manos y leerla durante un breve periodo de tiempo, ello demostrará interés por su parte y dará una buena impresión.

- Regalos:

En china existe la costumbre de hacer regalos. Si un extranjero quiere realizar un viaje de negocios a China, es muy recomendable preparar un pequeño regalo para tener una buena impresión en el primer encuentro. Respecto al valor monetario de regalo, aunque exista el dicho chino “*li qing qingyi zhong*” (la intención es lo que cuenta), ha de ser considerado convenientemente proporcional a la importancia de la persona que va a conocer. En caso de ser varios, no debe regalar a todo el mundo lo mismo, sino de acuerdo con su importancia jerárquica. Se debe también tener en cuenta que los chinos no abren los regalos delante de la persona, en el momento de recibirlos, para evitar poner de manifiesto apreciaciones instantáneas antes de negociar. Es frecuente también que el negociador chino se niegue inicialmente a aceptar un regalo, no le dé excesiva importancia, esto no es más que una costumbre, debe insistir y nunca llevar el regalo de vuelta.

Conviene reseñar algunos consejos especialmente significativos entre otros muchos. Hay ciertas cosas que no es recomendable regalar por superstición o por tratarse de palabras que tienen doble significado; por ejemplo, un reloj de pared significa acompañar a alguien a un funeral, un paraguas tiene el significado de separación familiar o conyugal, algo similar ocurre con la pera por lo que no es recomendable compartir esta fruta con el compañero de mesa; unos zapatos invocan al diablo o dan lugar a mala suerte, los crisantemos blancos y las velas están relacionados con la muerte, un gorro verde significa infidelidad en la pareja, etc. Además, el papel de regalo no debe ser ni blanco ni negro, un envoltorio rojo es siempre bienvenido. Los regalos más recomendables son productos típicos del país del visitante. Bebidas alcohólicas, como vinos o licores típicos, y tabaco son bien aceptados.

- Forma de vestir:

Evitar vestirse completamente de blanco, ya que se relaciona, contrariamente a lo que podamos pensar, con el luto. Los colores excesivamente brillantes tampoco son adecuados.

- Comidas y cenas:

En las negociaciones en el entorno multicultural con China tienen mucha importancia las comidas y cenas, son ocasiones propicias para mostrar interés y respeto,



frecuentemente las negociaciones continúan en esos momentos. Es parte de la cultura china el que haya licor durante las comidas y se brinde varias veces, es importante brindar posicionando la copa un poco por debajo de la del anfitrión al brindar para mostrar respeto. Tomar la iniciativa o no de pagar será en función de las circunstancias, pero nunca se debe hacer a medias.

- **Intérprete:**

Aunque el inglés sea un idioma muy extendido en el mundo empresarial, debe tener en cuenta que el chino lo hablan más personas y es, en realidad el idioma de negociación en China no intente imponer la visión occidental de saber inglés para los negocios. La dificultad de hablar y leer el idioma chino exige disponer de un intérprete profesional que no solo servirá de traductor, sino que deberá conocer profundamente ambas culturas y, su desempeño es primordial para obtener unos resultados satisfactorios. Es muy recomendable que el intérprete sea capaz de reacciones rápidas y resolutivas para salvar las posibles situaciones de conflicto. El empresario debe ser consciente del coste que supone y de que es una inversión del proyecto empresarial.

Un punto importante que se debe destacar es que actualmente hay sistemas electrónicos de traducción simultánea, pero dada la complejidad de la cultura china estos sistemas pueden representar un problema más que un beneficio. No es un medio sustitutivo del intérprete profesional y elegir un método u otro de comunicación puede determinar el éxito o el fracaso de las negociaciones.

213

- **Consejos de protocolo:**

Mantener un comportamiento que los occidentales consideran educado también lo es en China, por ejemplo, no hablar de política ni religión salvo que el entorno lo permita, esperar a que el anfitrión asigne el asiento en una comida o cena, no ser impaciente, etc. Aplicar la lógica, adaptarse a las circunstancias y respetar las peculiaridades de la contraparte es primordial en las negociaciones interculturales.

4. LA NEGOCIACIÓN

4.1. Evitar conflictos y obtener el máximo beneficio. Definición

La definición de negociación ha sido propuesta por diversos autores, entre ellos cabe mencionar a los más citados.

Fisher y Ury (1983) definen la negociación como un mecanismo que ayuda a resolver conflictos. La comunicación está enfocada hacia el logro de un acuerdo cuando las partes tienen intereses que comparten y otros que se oponen. Esta definición está refrendada por el catedrático de economía financiera en Universidad Complutense de Madrid Juan Mascareñas en su libro *Fusiones, Adquisiciones y Valoración de Empresas* (2011, p.123): “está claro que dos o más partes acuden a negociar porque entre ellas ha

surgido un conflicto, y es mediante la negociación como se pretende resolver ese conflicto de una forma satisfactoria para las partes implicadas”.

Según Kennedy (1983), la negociación es el proceso simple de estructurar una transacción comercial de tal manera que todos los involucrados obtengan el máximo beneficio.

Una negociación se lleva entre personas, debido a la globalización, la diversidad cultural obliga a los negociadores a enfocarse en las áreas más importantes en las cuales puedan surgir divergencias importantes durante el proceso de negociación. De esta manera permite al negociador anticipar los posibles escenarios de negociación con su contraparte.

Aunque la definición y el significado de negociación se pueden aplicar de igual forma en todas las culturas, no ocurre así con los procesos involucrados, hay grandes diferencias que se desgranar en continuación.

4.2. Diferencias en los procesos de negociaciones entre España y China

Durante el proceso de negociación se dan una serie de etapas que son comunes entre ambas culturas, tales como preparación, negociación en sí, propuestas y finalización. Sin embargo, hay sustanciales e importantes diferencias en el desarrollo de cada proceso. El conocimiento y el respeto de estas diferencias son claves para llevar a cabo negocios con China. A continuación, se mostrarán los puntos y se explicará las peculiaridades haciendo hincapié en el comportamiento del empresario chino.

4.2.1. Fase de preparación

En España la preparación se basa en la captación de información del producto, de la contraparte, de la historia empresarial, formas y garantías financieras, etc. Es decir, aspectos puramente empresariales y prácticos que van a aportar información previa y necesaria de la empresa con la que negocia. Esta preparación, aunque puede ser laboriosa no es necesario que implique una gran cantidad de tiempo, incluso puede ser realizada por empresas subcontratadas por el empresario español. El resultado de esta preparación podrá ser medido numéricamente en su mayor parte.

En China, esta fase de preparación busca el profundo conocimiento de las personas que van a intervenir en el intercambio de negocio, de sus objetivos y de las implicaciones varias que pueda haber al desarrollar el negocio con una u otra empresa. Es muy probable que la fase de preparación implique mucho tiempo y recursos para entablar una relación personal y honesta con la contraparte (García-Tapia Bello, 2005). Es un proceso que desde España se puede considerar como muy indirecto de iniciar negocios. El profundo conocimiento puede venir a través de reuniones previas de ocio, viajes, comidas donde el empresario español estará siendo analizados y juzgado, pero tendrá la



oportunidad de demostrar interés, respeto, conocimiento de los protocolos, etc., renunciar a esta oportunidad es renunciar a hacer negocios en China, deberá aceptar los ofrecimientos que reciba o incluso fomentarlos desde nuestra propia iniciativa, será la puerta de entrar a este país.

4.2.2. Negociaciones y propuestas

En España el proceso de negociación puramente dicho está condicionado por la cultura *individualista* y la búsqueda de resultados fundamentalmente beneficiosos para la persona o empresa que represente, la búsqueda de resultados a corto-medio plazo son también objetivo constante en la forma de actuar en España (Amat Royo, 2016). Adicionalmente es habitual no considerar cómo puede afectar nuestras decisiones a nuestro entorno más allá de la influencia que puede tener como persona o empresa. Estas formas no son ni mejores ni peores, sino que derivan de un comportamiento condicionado por nuestra forma de vivir en sociedad, y que obtiene buenos resultados.

En el caso de China, los negocios si bien tienen como objetivo generar beneficio tanto empresarial como personal, hay un objetivo superior que es *colectivo*, es decir un empresario chino no toma una decisión si ello implica unas consecuencias negativas incluso más allá de su propio entorno e influencia, la visión que tiene es de una gran amplitud teniendo en cuenta multitud de factores tanto personales, sociales e incluso políticos. Por ello, se puede encontrar con que propuestas con una lógica irrefutable desde el punto de vista occidental no son aceptadas en China. Este comportamiento empresarial tiene relación directa con el paso ya tratado de preparación previa, si no se conoce más allá del entorno empresarial, no se conocen las profundas interrelaciones de las decisiones y no se será capaz de entrar en relaciones comerciales con China. Durante la negociación, las muestras de excesiva seguridad en los planteamientos, las decisiones tomadas sin posibilidad de cambio o con excesiva confianza, así como mostrar un deseo en la inmediatez del resultado, son formas que se deben evitar, ya que originan efectos contrarios al buscado (García-Tapia Bello, 2005).

215

Es también un punto fundamental entender que cuando el empresario chino concluye al final de la negociación con un “ya hablamos”, “ya veremos” o “la próxima vez seguro”, etc, significa prácticamente un “no” definitivo. En el idioma chino y por tanto en el mundo de los negocios, los adjetivos de significado negativo no suelen aparecer en las conversaciones, se suelen negar de una forma indirecta, es preferible decir “no bueno” que directa y categóricamente “malo”. No insista cuando un empresario chino responde “*bu fang bian*” (inconveniencia) “*bu tai xing*” (no va a funcionar) porque puede llevar la conversación a una situación incómoda (Linkdesign, n.d.); por el contrario, aproveche esta oportunidad para cambiar planteamientos, objetivos u otros aspectos, ya que el empresario chino siempre va a querer negociar, debe ser cuidadoso en el aspecto de los protocolos ya mencionados para siempre mantener nuestro “*guanxi*”, cualquier error puede concluir con un fracaso en la negociación. Son frecuentes las comidas y cenas

durante los procesos de negociación, todo lo anterior ha de ser aplicado también en estos momentos.

Como conclusión en este punto y dada su importancia hay que señalar que se debe cultivar “*guanxi*” sin perder una perspectiva muy amplia, global, con el objetivo de mantener la *armonía* en los más altos niveles que se pueda. Si habla de las propuestas

como una parte necesaria en el proceso de negociación, se debe considerar el fin *colectivista* de la sociedad y del empresario chino, no dando por supuesto que el negocio tiene como fin único y en sí mismo la consecución inmediata de un beneficio (García-Tapia Bello, 2005). La visión a corto-medio plazo occidental choca frecuentemente con la visión a medio-largo plazo china donde las propuestas implican consecuencias difícilmente previsibles, incluso en entornos que alcanzan dimensiones que quedan fuera de nuestra incumbencia o control. Es de nuevo el primer punto “preparación” aspecto fundamental donde comienza realmente nuestro viaje de negociación. Dar algo por supuesto en China garantizará el fracaso en los negocios, todo forma parte de un universo en el que la *armonía*, incluso filosóficamente planteada, marca las relaciones interculturales entre personas y negocios.

216

4.2.3. Finalización de negociación

La última fase es el cierre, donde al negocio, que se ha ido acordando, se le añaden puntos que concluyen el proceso. En España una vez se llega al acuerdo, el proceso de cierre suele ser práctico, aunque pueda llevar tiempo en el desarrollo de las documentaciones y detalles, pero es relativamente rápido.

En China el proceso de cierre puede ser tan extenso como el proceso de negociación y forma parte inherente del mismo, dando la impresión de que aún está en este punto, no es un proceso corto y exige tanto concentración como paciencia, el empresario chino sigue analizando, observando y sopesando todas las variables. El concepto que se debe respetar es de nuevo que el negocio es una parte de la vida no siendo un fin en sí mismo, sino que tiene consecuencias mucho más allá. Apresurarse en este último paso, es fatal para la conclusión del negocio (García-Tapia Bello, 2005).

Las negociaciones en China llevan mucho más tiempo que las negociaciones en España, lo que implica que se debe disponer tanto de capacidad financiera como del tiempo para dedicarlo.



5. CASOS REALES DE NEGOCIACIONES INTERCULTURALES

Durante el desarrollo de este trabajo, este punto ha sido el más complejo para obtener información, se han investigado extensamente en varias fuentes y hasta en diferentes idiomas obteniendo escasos ejemplos de negociaciones exitosas o fracasadas entre empresas chinas y españolas, sin embargo, se ha encontrado ejemplos de negociaciones entre empresas chinas y americanas que haciéndolos extensivos a Occidente, con las diferencias que pueden haber entre países, ayudan a entender los procesos involucrados en las negociaciones.

5.1. Referente a “guanxi” y visión a largo plazo y a medio largo plazo. Caso exitoso de la empresa española Alsa

Alsa fue una de las primeras empresas extranjeras que entró en el mercado chino, el éxito que ha tenido Alsa no solamente por la política de apertura que empezó a aplicar en China al final de los años setenta y principios de los ochenta, también gracias a la participación de los dos socios locales en la creación de una empresa conjunta que permitió a Alsa conseguir un primer contacto con el mercado chino y el conocimiento específico del mercado que como han visto no tiene fácil acceso de otra manera. Saber adaptar a la forma de hacer negocios en China y aplicar los conceptos “*guanxi*” y “*mianzi*” que mencionamos en este trabajo ha sido la clave del éxito de la empresa española, no tanto saber el *know how* sino *know who*, primero se hace la amistad y después los negocios son reglas fundamentales. Aparte de estos conceptos, se debe tener en cuenta el plazo de tiempo, la paciencia y perseverancia también son factores que llevó Alsa al éxito, la empresa tardó años en poder iniciar su negocio en China, al final la confianza, el respeto mutuo y la afinidad son factores claves para desarrollar el negocio en China (González-Díaz et al., 2014).

217

5.2. Referente a “guanxi” (relaciones personales). Caso exitoso de la empresa americana Honeywell-Bull

Tras enterarse de que el Banco de Ahorro Postal de China planteaba modernizar su red informática, el director general de la región de la Gran China de la empresa Honeywell-Bull en Boston, pidió a su director de ventas de Beijing que se pusieron en contacto con el ejecutivo del Banco para encargarse de este proyecto, considerando además de que debía estar presente en el trato el Instituto de la Industria de la Información de Taiwán por asuntos técnicos.

Se dio la circunstancia de que el director de ventas de Honeywell-Bull y el ejecutivo del Banco de Ahorro Postal de China eran viejos amigos de la Universidad, lo que posibilitó un adecuado “*guanxi*”. El director general hizo entrar el valor el “*guanxi*” facilitando una invitación al ejecutivo del Banco a un foro de socios en la sede de Honeywell-Bull en Boston al que también fue invitado el director ejecutivo del Instituto de la Industria de la Información de Taiwán. En el transcurso de la reunión, el director general propuso al director ejecutivo del Banco un sistema bancario que utilizara

hardware Honeywell-Bull y software del Instituto de Taiwán con resultado exitoso. Un adecuado “*guanxi*” facilitó el éxito de la negociación (Graham y Lam, 2003).

Es un ejemplo que muestra que el “*guanxi*” facilita la entrada y asentamiento del negocio, el acceso de oportunidades, y un cierre de negociación más rápida y eficaz. Tal y como se explicó en el punto 2.4, mantener un buen “*guanxi*” consiste en ofrecer y recíprocamente recibir favores, no es necesario que sea forma inmediata, por lo tanto, el “*guanxi*” se ha de mantener y son esos favores mutuos que mantienen esa red de relaciones personales (Graham y Lam, 2003). La importancia del “*guanxi*” es que es una forma de estrechar las relaciones y crear confianza rápidamente, el “*guanxi*” siempre facilita hacer negocios en China y si no se potencia aprovechando los medios disponibles (reuniones informales, visitas turísticas, comidas y cenas de ocio...) llevará más tiempo crearlo y el negocio se verá repercutido negativamente.

5.3. Referente a “*zhongjianren*” (intermediario). Caso exitoso de la empresa americana de software

Un vicepresidente de una empresa de software con sede en Nueva York fue a Beijing para negociar un contrato de distribución con un instituto de investigación chino cuyo interlocutor era su director. El “*zhongjianren*” era un ex alto ejecutivo del instituto, quien programó reuniones organizadas entre ambos. El vicepresidente de la empresa de software quedó satisfecho en los primeros días de la negociación, sin embargo, en días posteriores las dos partes se vieron envueltas en un debate infructuoso sobre los derechos de propiedad intelectual. Los negociadores del instituto chino sintieron que el “*mianzi*” no era adecuado y el negocio podía estar fracasando. El “*zhongjianren*”, para evitar el fracaso, convocó una reunión inmediatamente con el vicepresidente de la empresa de software y el director del instituto para facilitar el acercamiento y mejorar el “*mianzi*”. De este modo, la situación se suavizó y permitió seguir negociando en días posteriores llegando a un acuerdo que permitió la firma del contrato (Graham y Lam, 2003).

Como ya se sabe negociar con los empresarios chinos debe tener un planteamiento a largo plazo, se trata de generar y mantener la confianza la cual se puede transmitir vía “*guanxi*”. Es aquí donde la posición del “*zhongjianren*” toma su valor. El “*zhongjianren*” que no es un negociador, es el primero en plantear la cuestión empresarial que se va a discutir (Graham y Lam, 2003) y por ello es una persona fundamental en el proceso de negociación. En este caso, el “*zhongjianren*” trabajó con perspectiva, tratando de minimizar la importancia que un momento dado tomaron los derechos y potenciando el beneficio mutuo de acuerdo.



5.4. Referente a “*mianzi*” (imagen, prestigio) y de armonía. Caso exitoso de la empresa americana Honeywell-Bull

La empresa Honeywell-Bull había obtenido derechos de negociación para un pedido de 100 cajeros automáticos del Banco de China. El proceso de negociación se había desarrollado correctamente hasta que el Banco de China pidió una rebaja extra en la compra, que inicialmente fue rechazada Honeywell. El Banco de China sintió perder su “*mianzi*” en la empresa americana por esta negativa y la negociación tuvo riesgo de fracasar. Frente a esto, Honeywell entendió la situación y ofreció una rebaja con la condición de que no podría haber inversión en formación en Estados Unidos para el equipo del Banco de China. Después de un periodo de reflexión el Banco de China valoró este ofrecimiento positivamente. El esfuerzo hecho por la empresa americana mejoró su “*mianzi*” y finalmente, el contrato se firmó con un precio que permitía además la formación en Estados Unidos.

El hecho es que un “no” redondo en la rebaja final del precio hubiera dado lugar a un pobre “*mianzi*” de la empresa americana que hubiera frustrado no solo esa negociación, sino futuras negociaciones. Por el contrario, Honeywell demostró el conocimiento de que estas situaciones pueden surgir y supo estar preparado para ofrecer alternativas y evitar así la pérdida de “*mianzi*”.

219

Para los empresarios chinos, cualquier intento de hacer negocios sin haber establecido suficiente *armonía* es de mala educación, y pueden conducir un fracaso a las negociaciones, en cambio, cuidar bien la *armonía* podrá suavizar las cosas apelando a los intereses mutuos a largo plazo, por esto, negociar con los empresarios chinos requiere paciencia y entendimiento de la cultura.

Un punto destacable que mencionó el empresario sueco Montan de Ericsson es que si alguien pierde “*mianzi*” afectará negativamente su “*guanxi*” (Astrom y Mattgard, 2005).

5.5. Referente al protocolo. Caso fallido de una empresa americana de productos químicos

En este caso, tras haber completado sin incidencias toda la negociación en la que tanto el producto como el precio y otros aspectos fueron favorables, no se culminó con éxito. El motivo fue un defecto de protocolo, que fue suficientemente importante como para que la empresa china se preguntase si se podía realizar negocios con la contraparte. El caso fue que una empresa americana ofreció unos regalos antes de la firma final a la contraparte china, estos regalos, que fueron abiertos excepcionalmente por los empresarios chinos delante de los americanos, resultaron ser gorros verdes. Un gorro verde constituye un insulto para los chinos, ya que está relacionado con la infidelidad en la pareja. Por extensión, se interpretó que la relación empresarial podría no ser de confianza, no tanto por el insulto que supone un gorro verde, sino por lo que esto supone de desconocimiento del protocolo ¿puede la parte china confiar en la parte

americana si no se ha molestado en conocer los usos y maneras de la cultura china? En este caso no fue así y constituyó el fracaso de la empresa (Wang, n.d).

En resumen, la importancia de los factores tal como “*guanxi*”, empatía (“*mianzi*”), confianza, paciencia y perseverancia (visión a largo plazo) están confirmados por las empresas españolas que han tenido éxito en China, entre ellas están Telefónica, Gamesa, Eurolatón y Befesa. En cambio, la falta de empatía y flexibilidad, sin proyecto a largo plazo, sin inteligencia en relacionar con las administraciones públicas, los empresarios o socios locales será difícil de triunfar en China (González, 2008).

6. ÚLTIMOS ASPECTOS Y CONCLUSIONES

En el presente estudio ha ido aclarando que la sociedad y las empresas chinas son complejas, están marcadas por su larga historia y por procesos sustancialmente diferentes a los que el mundo occidental está acostumbrado. Para tener éxito al negociar con los empresarios chinos debe tener consciencia de estas diferencias culturales y protocolos a seguir y se deberá aplicar de forma correcta los puntos que se han ido tratando.

Esencialmente, los protocolos y procedimientos deben irse ajustando según las circunstancias, orientados a obtener éxito a medio-largo plazo evitando la impaciencia del éxito inmediato propio de occidente.

Un mediador sigue siendo una herramienta clave y debe entenderse como una inversión en el negocio; nos proporcionará “*guanxi*” que se debe aprovechar para generar “*mianzi*” con nuestros interlocutores.

En cualquier de las etapas y más allá del final de la negociación, se debe mantener el “*mianzi*”. De no hacerlo, aparecerán conflictos que será complejo solucionar y hará peligrar la negociación, o incluso la continuación de negocio si ya se hubiese establecido.

Importante punto, en el progreso de negociación, es identificar el nivel jerárquico del representante con el que se negocia, que debe ser equivalente al nuestro y debe tener capacidad de negociar lo que necesita. A medida que la negociación evoluciona, así también lo harán los interlocutores, pudiendo ser necesario que el primer interlocutor sea sustituido por otra persona de la empresa que cierre la negociación con su contraparte, del mismo nivel jerárquico y de responsabilidad.



Conviene matizar que como parte del cambio que toda sociedad sufre, China está experimentando el nacimiento del *individualismo* ya que la influencia occidental es un hecho (Selgas Cors, 2015). La primera generación educada en occidente está retornando con conocimientos técnicos y culturales a China, arrastrando consigo diferentes puntos de vista que se van integrando en una sociedad muy conectada y van calando en las diversas capas de gestión y poder. Por tanto, todos los puntos tratados anteriormente, han de ser ajustados por el negociador según el tipo de negociación, la edad de los interlocutores y las diferentes zonas geográficas y comerciales.

Por último, este estudio no pretende formular matemáticamente la mejor forma de realizar negocios con China, sino aportar claves dentro de la lógica de negociación que contribuyan a mejorar los procesos de negociación entre empresarios españoles y chinos.

BIBLIOGRAFÍA

BANCO CENTRAL EUROPEO (2020). *Guía sobre riesgos relacionados con el clima y medioambientales*.

221

ALICE, M. (2004): “La cultura en la negociación”, *La trama revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos*.

AMAT ROYO, J. (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*, Comillas, pg. 221-238.

CONFUCIO. (n.d.): 论语 *Excellent Chinese Traditional Culture The analects of Confucius*, Shandong huabao editorial, Shandong.

ASTROM, J., & MATTGARD, D. (2004). *Business negotiation with the Chinese The Swedish Perspective*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1022739/FULLTEXT01.pdf> [Consulta: 12-11-2023].

BARKAI, J. (2008). “What's a Cross-Cultural Mediator to Do? A Low-Context Solution for a High-Context Problem”, *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, Vol. 10, pg. 43-89.

BROWAEYS, M. & PRICE, R. (2008): *Understanding Cross-Cultural Management*, Ediciones Pearson Education Limited, Reino Unido.

CLOUET, R.: “Influencia de la cultura y de la identidad en el aprendizaje de una lengua extranjera: aplicación del modelo de las seis dimensiones de Hofstede (2010) para analizar el proceso de aprendizaje de ELE por parte de estudiantes surcoreanos”, *Onomázem Revista de lingüística, filología y traducción*, pg. 46-79.

DATOSMACRO (2022). *China: Economía y demografía*. <https://datosmacro.expansion.com/paises/china> [Consulta: 21-11-2023].

EARNHARDT, M. (2009): “The Successful Expatriate Leader in China”, *Graziadio Business Review*, Vol. 12-1.

FUNDACIÓN CONSEJO ESPAÑA CHINA (21 de febrero de 2024). *España y China en cifras*. <https://spain-china-foundation.org/relaciones-economicas-espana-china/> [Consulta: 15-02-2024].

GARCÍA-TAPIA BELLO, J.L. (2005): “Cultura y Negociación en China”, *Boletín ICE económico*.

222

GONZÁLEZ, G. (2008): “China: una necesidad para una empresa global”, *Universidad Antonio de Nebrija*.

GONZÁLEZ-DÍAZ, B., & LÓPEZ-DUARTE, C., & VIDAL-SUÁREZ (2014): “Cooperación e internacionalización: el caso de ALSA”, *Revista de historia industrial*.

GRAHAM, J., LAM, M. (2003): “The Chinese negotiation”, *Harvard Business Review*.

HALL, E. (1976): *Beyond Culture*, Doubleday, New York.

HALL, E. (1959): *El lenguaje silencioso*, Alianza Editorial, Madrid.

HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, London.

HOFSTEDE, G. (2001): *Cultura's sequences: Comparing values, behaviors and institutions across nations* (2 ed.), Sage Publications, Thousand Oaks.

KENNEDY, G. (1983): *Everything is Negotiable: How to Get the Best Deal Every Time*, Business Books, Reino Unido.



- LINK DESIGN CREATIVE MINDS. (s.f.). *Business Cultura in China*.
<https://shanghai.bencham.org/sites/default/files/2017-08/Succeed%20and%20lead%20in%20China%20-%20Chap%202.pdf> [Consulta: 29-11-2023].
- Li, K. & Griffin, D. & Yue, H., & Zhao, L. (2011): “National culture and capital structure decisions: Evidence from foreign joint ventures in China”, *Journal of International Business Studies* 42, 477–503.
- MASCAREÑAS, J. (2011): *Fusiones, Adquisiciones y Valoración de Empresas* (5 ed.), Ecobook, Madrid.
- MEYER, E. (2015): *The culture map*, Public Affairs, New York.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA, COMERCIO Y EMPRESA. (s.f.). *China*.
<https://comercio.gob.es/PoliticaComercialUE/AcuerdosComerciales/Paginas/China.aspx#:~:text=China%20es%20el%20primer%20exportador,mayor%20socio%20comercial%20de%20China> [Consulta: 21-12-2023].
- PÁEZ, D., & CAMPOS, M. (s.f.). *Cultura, evitación de la incertidumbre y confianza interpersonal*.
<https://ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+XVI.pdf> [Consulta: 2-11-2023].
- ROVETTA DUBINSKY, P. (2009): “¿Qué he aprendido después de 35 años en China?”, *Boletín económico de ICE* N° 2972, 111-118.
- SELGAS CORS, M. (2015). *Crecimiento y cambio social en China ¿Cambio de valores?*
https://acmspublicaciones.revistabarataria.es/wp-content/uploads/2017/05/43.Selgas.Almag.2015.511_522.pdf [Consulta: 01-12-2023].
- THE CULTURE FACTOR GROUP. (2023). *Country comparison tool*.
<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=china%2Cspain> [Consulta: 21-11-2023].
- URY, W., & ROGER, F. (1981): *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Books, New York.
- WANG, Y. (s.f.). *跨文化商务谈判案例分析*.
<https://doc.mbalib.com/view/b5f335931e5ef6f6da346022ba33e853.html> [Consulta: 21-11-2023].

Xinhuanet. (14 de mayo de 2015). 习近平谈法治观念: 改变遇事不找法而找人的现象 . http://www.xinhuanet.com/politics/2015-05/14/c_127801427.htm [Consulta: 21-01-2024].

ZHANG, J., & SHAVITT, S. (2003). Cultural value in advertisements to the Chinese X-generation: Promoting modernity and individualism, Volumen 32, página 23-33.

