

ESTRATEGIAS CHINAS Y OCCIDENTALES EN LA NEGOCIACIÓN

Martín Chih Te-chi

Master, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla

RESUMEN

China ya forma parte del mundo comercial internacional y todo el mundo sabe que es un mercado con enormes posibilidades por su población, política comercial y riqueza humana. Todo el orbe quiere comerciar con China, y su gobierno y su gente aspiran a ser un actor importante en esta relación internacional. Desde la época de Xi Jinping están sucediendo cambios en toda China, aunque el papel del gobierno central en las políticas económicas y financieras ya no es tan claro, sigue presente y hacer negocios en China aún es una aventura bastante complicada, y no fácil. Las razones son varias, pero la principal es que siempre ha sido un país con una filosofía y mentalidad marcadas por el

confucianismo y taoísmo. Sin entender esta base filosófica es imposible poder dialogar con éxito con los chinos no solo en comercio, sino en cualquier otro aspecto de la comunicación y relaciones humanas. En este artículo presentamos los principios básicos que fundamentan las relaciones humanas y comerciales de los chinos y las estrategias que usan para su éxito comercial. Sin conocer estos principios y estrategias, distintos y a veces opuestos a los típicos del mundo occidental, cualquier relación comercial con China está llamada al fracaso. Nos fijaremos principalmente en el punto de vista chino y según él en cómo debería responder el occidental ante las estrategias chinas.

1.- LITERATURA SOBRE EL TEMA

La literatura sobre cómo negociar en China, y los estudios de tipo cultural y psicológico que un occidental debería conocer antes de entrar en negociaciones importantes con compañías chinas y taiwanesas, ha

ido aumentando día a día y es ya muy considerable. Por supuesto que ello se debe a la importancia del mercado chino en las últimas décadas y en la perspectiva de que el desarrollo y crecimiento de dicho mercado será cada día mayor, pero no lo es menos la dificultad intrínseca que presenta ese mercado por las diferencias de mentalidad, lengua, y cultura.

En este artículo nos guiaremos por la literatura citada en la Bibliografía, pero muchas de esas obras, aunque tienen todos sus puntos originales, repiten muchos conceptos que todos consideran esenciales para la negociación con China y no siempre es fácil reunir o resumir lo que sería indispensable a la hora de negociar en China.

Para no llenar de citas este texto, aparte de las obras citadas en la Bibliografía, usaremos más algunos de los autores que con más claridad y amplitud tratan este tema de la negociación. Básicamente, nos guiamos sobre todo de Bond, M. Harris (1996) y (1991), De Mente (1996), C. Blackman, (1999), Tony Fang (1999) y (2006) Tomalin, B. y Nicks, M (2007) y en español García-Tapia (2005).

2.- NEGOCIACIÓN

Si un extranjero desconoce la base mental y cultural chinas, tendrá muchas dificultades en conseguir un mínimo éxito en la negociación. La negociación en China no son ideas abstractas ni teorías idealistas, sino que se basa en estrategias pragmáticas que nacen del modo cómo ellos se relacionan en la sociedad, y de principios funcionales.

En este artículo presentamos el proceso de negociación que, en general, sigue un empresario chino, confrontándolo con la reacción que debe tener un occidental para poder llegar a un acuerdo más o menos aceptable. En una negociación las dos partes suelen empezar convencidas de sus razones, pero el ideal de una buena negociación es descubrir en qué puntos nosotros podemos cambiar para

aceptar puntos de vista del otro, y también lograr que el otro llegue a aceptar algunas de nuestras ideas y opiniones. Este proceso de posibles cambios, depende mucho de la actitud de los negociadores, y en general el chino se guía más de percepciones y sentimientos subjetivos que el occidental, que suele reaccionar con criterios más objetivos y lógicos. Según vayamos exponiendo este proceso iremos señalando los presupuestos mentales y culturales que suelen estar ocultos inconscientemente en el empresario chino, para tratar de descubrir cómo debería responder y negociar el occidental para llegar a un buen acuerdo.

3.- PRINCIPIOS BÁSICOS DE LOS CHINOS EN LA NEGOCIACIÓN

3.1.- CREENCIA EN LA ARMONÍA

Para el chino el hombre es sólo una parte mínima del mundo (influencia del taoísmo y budismo) y la competencia y competición sólo crean desarmonía. Muchas veces la pasividad y no acción es mejor que la actividad y la acción.¹

3.2.- ORIENTACIÓN AL GRUPO

La sociedad china no es individualista. Hay que distinguir entre el sentido social, propio de los países individualistas y humanistas, del sentido de grupo o gregario, propio de los países orientales. La responsabilidad individual se difumina en el grupo. En China no existe una verdadera intimidad o lo privado. Siempre se debe contar con el apoyo

[1] Sobre la No-acción, ver Alvarez, J.R., *Nuevo texto del Tao Te Ching*, Editorial Catay, Taichung, pp. 96-124

de algún grupo. Los que no están en algún grupo no tienen poder real (los extranjeros) ni puesto social.

3.3.- IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PERSONALES

La vida social en occidente, (la excepción sería la sociedad latina-mediterránea) es muy impersonal. En China todo es personal. La persona no existe si no hay alguna relación personal. El tiempo que se ‘pierde’ en establecer relaciones personales es muy importante, especialmente en los negocios. Las leyes y regulaciones nunca son más importantes que el mantener las buenas relaciones y el respeto. El enfado es mal recibido y no es normal criticar públicamente.

3.4.- LÓGICA ESPECIAL

Los chinos no discuten ni eligen sobre bases de bueno-malo, justo-injusto, sino sobre la base de si tal acción encaja dentro de su plan, ya establecido y con sus propias características. Las decisiones se toman más según las circunstancias que según principios fijos. Cuando parece que están buscando caminos con otros, lo que hacen es sólo buscar la salida del camino que ellos ya han visto. Por eso, el silencio es la regla de oro de la negociación. Y si se habla, hay que ser consistente con lo que se dice.

3.5.- LA VERDAD ES RELATIVA

La verdad nunca es absoluta. En realidad, nada es absoluto para los chinos. Todo depende de las circunstancias y de las obligaciones personales. No se dice la ‘verdad’ sino lo que en determinado momento hay que decir. Las respuestas no siempre indican una verdad sino una conveniencia.

3.6.- IMPORTANCIA DE NO PERDER LA CARA²

El mundo intelectual chino está muy permeado por el mundo sentimental. El chino nunca es racionalista. El hombre para los chinos no es un animal racional, sino un animal social. Los sentimientos juegan una parte importante en la vida personal y social. Por lo tanto, nunca puede uno quedar mal delante de los demás, quedar en ridículo o ser criticado. Para quedar bien los chinos esconden información, cambian la información, evitan los compromisos y la responsabilidad, o no hacen nada. Nunca dirán que no han entendido algo. Nunca se debe hacer perder la cara (丟臉, *diulian*) a un chino. Todo estará perdido y hasta intentará vengarse a su modo.

La cultura china ha tendido a la homogenización de la gente, y el individualismo no es algo típico chino. El actuar según las reglas del grupo, sin dejar mucho espacio libre al individuo es lo que todos intentan hacer. Se pierde la cara cuando alguien hace algo que no es admitido por el grupo y que mancha el nombre del grupo. No es un problema ético ni moral, sino puramente social. Nunca se puede quedar mal delante de los demás. Cada persona mantiene su cara (面子, *mianzi*) por un crédito social que le da el grupo porque se actúa de acuerdo con las reglas expresas o implícitas del grupo. El que no acepta estas reglas y actúa con otras normas, no tiene crédito y pierde la cara y la hace perder a los suyos.

3.7.- AMBIGÜEDAD. POCO DIRECTOS

Por ese miedo a perder la cara no suelen ser francos y se reservan mucho en las respuestas. Tampoco son muy directos en el trato. No suelen dar negativas para no molestar. Respuestas como *ya veré qué se*

[2] Es la traducción china de *diulian* 丟臉. En español lo más cercano sería pasar vergüenza, quedar mal.

puede hacer, lo intentaré, ya hablaremos, etc. parecen dejar puertas abiertas, aunque en realidad son una manera de decir no. Por lo mismo, un sí sólo significa un le he oído, pero no que se esté de acuerdo. Históricamente, los chinos no tienen buenas experiencias con los extranjeros y esperan que estos vayan a engañarlos. Como esperan ser engañados, se protegen mucho antes de llegar a un acuerdo, para no ser engañados. También histórica y socialmente nada ha sido seguro en China, incluido el presente. Esta inseguridad en todo hace que nadie dé nada por hecho ni que acepte nada fácilmente.

3.8.- RESPETO A LA AUTORIDAD

La delegación de autoridad en áreas de responsabilidad debe quedar absolutamente clara porque el subordinado quiere conocer exactamente su responsabilidad y quién tiene autoridad para qué. Los que tienen autoridad no suelen admitir falta de conocimientos ni errores porque eso sería perder la cara. Tampoco aceptan fácilmente ideas nuevas. Los que critican a la autoridad no son aceptados. Los empleados no se atreven a comunicar al jefe los problemas para que éste no pierda cara. Aunque haya muchos mandos intermedios, si no se llega a la autoridad que decide, las decisiones serán muy lentas. La responsabilidad suele ser colectiva y las decisiones son lentas. El chino sabe cómo hacerse conformista y todo el mundo espera que el jefe sea arbitrario y actúe sin dar muchas explicaciones. En general, al chino que trabaja en grupo no le gusta llamar la atención y sobresalir porque así se expone más a la crítica. Hay una actitud paternalista y los jefes dictan los objetivos a los inferiores y a los menos poderosos. Es muy difícil saber quién está realmente dirigiendo desde atrás las cosas. Todo depende siempre de otros.

3.9.- STATUS SOCIAL

La edad, experiencia y madurez dan estatus social. Un joven, por el mero hecho de serlo, no está considerado con rango ni autoridad. Las relaciones personales que los mayores han ido trabajando en su vida son más importantes que el mismo cargo que pueda tener. Se puede perder el cargo, pero no siempre la autoridad real. También la formación académica es muy considerada. El intelectual y sabio siempre es oído y apreciado.

3.10.- SE EVITA LA CONFRONTACIÓN

La crítica directa o la oposición frontal se considera muy ruda. Es difícil separar los temas de las personas, el éxito de quién lo goza, el pecado del pecador. Siempre se actúa con humildad y modestia en público con respuestas típicas del idioma chino, pero esto no significa que lo sientan en su fuero interno. El trabajo en equipo no suele funcionar bien porque nadie quiere tomar la responsabilidad. La educación en China siempre ha buscado crear personas que no sean agresivas y demasiado ambiciosas, y que sepan sumergirse en la masa sin agitarla.

3.11.- PLANIFICACIÓN

Por un lado, los chinos individualmente viven muy al día y actúan según las circunstancias, pero por otro, debido a su larga historia de burocracia, en los niveles de autoridad, son muy aficionados a planear a muy largo plazo con muy poca flexibilidad. Por un lado, la cúpula del poder es autoritaria y lenta, y por otro los individuos son muy flexibles y rápidos. Hay bastante división entre las autoridades y los que llevan a cabo las cosas. La democracia, al estilo americano, no funciona. El sistema autocrático y paternalista es el que mejor les va.

3.12.- CONCEPTO DEL TIEMPO

El tiempo para los chinos no es oro. Con una civilización e historia de miles de años, no tienen ninguna prisa. No entienden muy bien la prisa e impaciencia de los occidentales. Sin embargo, son muy puntuales, lo que no significa amor al tiempo, sino respeto y miedo a quedar mal. Las amenazas con el tiempo en las negociaciones no causan ningún impacto en los chinos. No hay prisa para conseguir un acuerdo.

3.13.- UNIDAD DE CRITERIO

En una reunión o discusión de algún tema las diferencias de opinión se han trabajado y limado antes. Lo que diga el portavoz del grupo será aceptado por todos. Les extraña mucho que los extranjeros tengan diversidad de opiniones en la reunión y que no tengan un portavoz único. Las personas de autoridad son las que conducen la reunión.

3.14.- PREFERENCIA GENERAL POR LAS GENERALIDADES ANTES QUE POR LOS DETALLES

El método normal es llegar a un acuerdo en principios generales y dejar los detalles para más tarde. Este tipo de negociación está siempre abierto a continuos cambios, al regateo y a los sobornos y chantajes para conseguir lo que se quiere. Funcionan por un conjunto de principios, generalmente dictados y comunicados por los jefes, y que no se cuestionan. El grupo negociador nunca revela esos principios abiertamente y se mantiene bastante reservado hasta que no se logra una cierta comodidad y seguridad de que la parte no china entiende y acepta esos principios. Por eso, al principio de la negociación la parte china está un poco a la defensiva. No se puede mostrar división del grupo en público y hay que ocultar cualquier diversidad de opinión del grupo con los

objetivos dictados por los jefes, a quienes nunca se critica delante del adversario.

3.15.- REUNIONES LARGAS

Las reuniones para los chinos no siempre tienen la misma finalidad y función que para los occidentales. En general el único que habla es el jefe y las diferencias de opinión no aparecen tan claras ya que se espera que se hayan arreglado antes. Esperan que el equipo con el que van a dialogar también tenga un portavoz claro y que no haya contradicciones entre sus miembros. Al entrar en la sala el jefe lidera el grupo y esperan que los extranjeros hagan lo mismo para saber la jerarquía y quien es la autoridad. La reunión se hace de acuerdo con una fórmula que todos deben seguir. Nadie empieza de golpe a tratar el asunto principal. No hay discusiones acaloradas. No siempre hay que decidir ya que lo importante es obtener la información.

3.16.- VENDER FUERTE Y COMPRAR DÉBIL

En la negociación a los chinos les gusta vender fuerte y comprar débil. Sus preguntas y discusiones pueden ser eternas, repetitivas y detalladas sólo para ver si el otro es consistente y seguro, o si se le puede sacar más partido. Si se presentan los productos hay que hacerlo de modo seguro y mostrando que se conoce bien el mercado y la competencia. Las preguntas nunca garantizan un verdadero interés ni mucho menos un contrato seguro.

3.17.- EL ELEMENTO HUMANO ES DOMINANTE EN LA NEGOCIACIÓN

Hay que crear un sentido de amistad y obligación. La amistad en China exige obligaciones y pide favores. Los favores y las obligaciones han de equilibrarse. Los chinos cuando persiguen su propio interés son muy

directos y fijos. No se fían mucho de negociaciones impersonales y legalistas. Al contrario que los anglosajones no saben separar bien las relaciones comerciales de las personales.

3.18.- ACUERDOS

A la hora de llegar a un acuerdo, los chinos prefieren contratos vagos sin muchos detalles y abiertos a futuras negociaciones que vayan fijando esos detalles. Tampoco se sienten estrictamente ligados a un contrato firmado. Como toman nota de todo lo que se dice usan todo lo que otros han dicho para relativizar la obligación de un contrato o un acuerdo. Los chinos consideran que el regateo y las concesiones son normales en un acuerdo y siempre están al ataque para conseguir lo mejor para ellos.

3.19.- TIEMPO Y PACIENCIA

En caso de un estancamiento en la negociación no pierden mucho tiempo en llegar a un acuerdo y buscan una nueva salida y un nuevo tipo de consenso. Esto exige mucha paciencia y puede pasar largo tiempo hasta que la nueva situación se clarifique. El tiempo, generalmente, no es tan apremiante como para los occidentales.

3.20.- EL USO DEL IDIOMA

Conviene tener un intérprete único porque si lo ponen ellos siempre actuará en favor de ellos. Si saben que hay fallos de comprensión o de dominio de idioma intentarán sacar el mayor partido de ello. Es muy importante imponer las propias condiciones sobre los intérpretes y traductores.

3.21.- NECESIDAD DE ADAPTARSE A LAS POLÍTICAS DE LOS JEFES

Esta es una de las mayores diferencias entre China y Taiwán. En China, las empresas estrictamente privadas nunca lo son en términos económicos y políticos generales. Muchas de las decisiones tienen que ser contrastadas con los jefes políticos para ver si son aprobadas o no. Adhesión a la tradición y a la costumbre. Se dice y se hace lo que siempre se ha dicho y hecho. Miedo a la novedad y al juego en el que el de fuera del grupo (adversario) puede engañar. Se tiene un conocimiento claro de las reglas de funcionamiento del grupo, aunque no se sepa explicar ni razonar. Ningún individuo se arriesga a actuar fuera de estas reglas sin una razón muy especial. Recurso a la autoridad para justificar actitudes y posturas que no se quieren explicar. Frases como *esto es lo que dicen arriba, así lo mandan las reglas, así lo hemos hecho siempre, esta es la costumbre local*, etc. se usan con frecuencia. En China esos términos se refieren al gobierno, mientras que en Taiwán se refieren a los jefes de las compañías y no al gobierno. En general podemos decir que las negociaciones comerciales en China pasan siempre directa o indirectamente por la vigilancia y control del gobierno local, provincial y hasta nacional, mientras que en Taiwán las negociaciones comerciales las hacen las compañías y los individuos sin apenas interferencia ni control del gobierno, excepto en temas importantes para el interés nacional.

3.22.- CONTINUO PREGUNTAR Y BUSCAR

Se busca una seguridad de que todo quedará bien y que nadie perderá la cara delante de los demás, delante del jefe, o de la compañía. Nadie tomará responsabilidades sin estar seguro que se aceptan por todos y que él quedará a salvo. Por lo mismo se deja siempre una puerta abierta para salidas de emergencia en los últimos momentos, tanto para retirarse como para tomar una decisión.

4.- ACTITUDES DE RESPUESTA DEL OCCIDENTAL

Teniendo en cuenta esos principios básicos y mentales con que funcionan los chinos en su negociación, el occidental debe cultivar las siguientes actitudes de respuesta que tomen en consideración dichos principios y así evitar un choque cultural que dificulte un diálogo constructivo:

- 1) No creer que los chinos son tímidos y fáciles de convencer. La reserva es parte de su cultura de grupo donde el individuo está supeditado al grupo y tiene que actuar según lo dictado por el grupo. Los jefes tienen mucha autoridad pocas veces puesta en duda.
- 2) Es absolutamente necesario intercambiar puntos de vista antes de empezar una negociación formal y antes de firmar cualquier acuerdo. La preparación y el tiempo ‘perdidos’ en este consenso general son más importantes que los detalles.
- 3) No se puede llegar de buenas a primeras y poner en la mesa nuestras peticiones o exigencias, aunque estén clarísimas para nosotros. El chino reacciona siempre en contra de un primer acercamiento demasiado directo que le obligue a bajar a los detalles ya desde el principio.
- 4) Los principios generales en los que se está de acuerdo hay que tomarlos en serio, pero nunca son absolutos. Pueden cambiar en cualquier momento y hay que estar dispuesto a renegociarlos muchas veces. Esta filosofía, basada en los principios *Yin-Yang* tradicionales de China, es la opuesta a la occidental. Nuestro racionalismo nos lleva a dar más valor a la realidad con principios absolutos que no cambian, y a los esquemas racionales con los que explicamos esa realidad. El carácter poco racional de los chinos los lleva a un gran relativismo en el que sólo las circunstancias de cada momento deciden el camino a seguir.

- 5) Nunca dar la más mínima impresión de que se quiere engañar o sacar partido. El chino necesita pruebas concretas para no pensar a la primera que somos tramposos. Por culpa de las malas relaciones históricas de China con los europeos en los siglos XIX y XX, la concepción del *demonio extranjero* aún está muy viva. Se necesita paciencia y constancia para romper esa primera impresión del chino sobre un extranjero como alguien inmoral que no aprecia nada de lo chino.
- 6) Dejar tiempo suficiente para explicar, para que el chino se encuentre a gusto en su ambiente, sin sentirse oprimido, ni menos atacado. Intentar penetrar intuitivamente en la lógica (para nosotros ilógica) de las reglas del juego de la cultura de grupo. Es importante usar la fuerza que tiene el occidental de usar la palabra escrita y la ayuda visual para que el chino se sienta seguro y cómodo. Solo hablar y manejar conceptos abstractos no ayuda. El chino necesita de lo escrito y visual mucho más que el occidental.
- 7) Nunca aceptar nada como hecho sólo porque nos lo digan. El argumento típico chino de que lo mandan desde arriba o siempre se ha hecho así, hay que investigarlo, preguntar y consultar hasta donde es verdad.
- 8) A su vez, no tomar en serio lo personal de ellos, aunque no venga claramente al caso. No imponer nuestro punto de vista a la fuerza. Como el occidental no da mucha importancia a formalismos y a la etiqueta, es bueno tener abundantes detalles que *den cara* al otro (給A 面子, *gei A mian zi*).
- 9) Paciencia y control. Intentar ver detrás de la fachada que nos ofrecen para saber cómo se mueven los hilos de la situación. Explicar claramente lo que se pide, lo que se ofrece y las consecuencias que vemos en los diferentes casos. Alabar en público

al que tiene responsabilidad, sobre todo delante de sus jefes y compañeros.

- 10) Mantenerse firme en los principios, pero sin cerrarse totalmente, jugando con ellos a dejar puertas abiertas. La negociación es un combate de judo (柔道, *rou dao* = camino de la debilidad).
- 11) En general en China aún no hay clara conciencia de los derechos de autor y de propiedad, y consideran que el usar la tecnología ajena sin pagar nada, es algo natural. En los últimos años ha habido un gran cambio en este aspecto, sobre todo en Taiwán, y el problema se reduce al comercio con empresas pequeñas.

5.- ESTRATEGIAS CHINAS EN LA NEGOCIACIÓN

- 1) Gran habilidad para exagerar sus desventajas y lo que conceden y reducir lo del otro. Por el sistema paternalista ya visto, recurren mucho a lo que dirán los jefes y a las malas consecuencias que tendrán en caso de que las cosas no salgan como están previstas por ellos. En general, los chinos no muestran ninguna simpatía por nadie que no pertenezca a su grupo. Esta falta de simpatía es típica en todos los aspectos de la vida diaria.
- 2) Pueden hacer peticiones exageradas e ilógicas únicamente para ver cómo responde el otro y para ver si lo cogen desprevenido. Es lo que el refrán español dice de *pescar en río revuelto* que en China se dice *enturbiar las aguas para pescar*.
- 3) Importancia del equipo en el sentido de que los individuos están muy presionados por lo que antes se ha decidido y que nadie se atreve a cambiar, aunque vea que no sería lo mejor. En casos en que no haya grupo, el individuo tampoco está libre de presiones, sean familiares, sociales o políticas.

- 4) Juegan con el tiempo. Para ellos no es importante, pero como saben que lo es para el occidental, a veces se muestran con prisa para que el otro cometa equivocaciones, o al revés tardan mucho en tomar decisiones para provocar la impaciencia y el fallo. También a veces los jefes exigen decisiones en muy poco tiempo y hay verdadera presión de tiempo sobre los que negocian.
- 5) Importancia del ganar en un momento sin preocuparse del futuro. Deseo de obtener lo máximo por el mínimo precio. Sobre todo, cuando aún no hay conocimiento y cierta amistad pueden jugar a una sola carta.
- 6) Cambios desconcertantes en el lugar de la negociación, miembros del equipo, estrategia del grupo, con el fin de desconcertar, sobre todo en momentos críticos en que las cosas no van bien, o también en momentos en que no saben bien por dónde va la otra parte y están un poco perdidos. Recordemos que siempre tienen que dar cuenta a los de arriba y hay que hacer lo posible para alcanzar los objetivos fijados por ellos.
- 7) Reabrir o volver a tratar temas o puntos que habían quedado cancelados o ya resueltos. Las razones de esto pueden ser varias, pero casi siempre es porque ha entrado un nuevo elemento o circunstancia en la negociación y lo anterior debe ser revisado. También puede ser que antes no habían considerado algún elemento que ahora ven que les dará ventajas. Este punto indica una actuación ante los principios diferente en el chino y en el occidental. El chino se mueve según las circunstancias y el único principio absoluto es la relatividad de los demás principios. Las circunstancias cambian y con ellas cambia el punto de vista que dicta los principios. Como ya vimos, esto proviene de la irracionalidad china y falta de absolutez de lo racional.

- 8) Falta de coordinación y diálogo entre ellos mismos. Aunque el grupo aparece unido, siempre suele haber partidos e intereses varios. Aunque esto es propio de la mentalidad china en general, se ha agravado con los años de régimen comunista que ha tenido una débil administración y carencia de capacidad de dirección.
- 9) Poca cooperación a la hora de dar información. Se guarda cualquier información como una posible carta para jugar en un momento oportuno. Aun informaciones en sí poco importantes no se ofrecen fácilmente. Siempre hay agendas ocultas o secretas que no aparecen en las conversaciones. Puede haber luchas internas que impiden la total claridad ante el otro negociador. Y además siempre se desconfía del extranjero.

6.- ACTITUDES DE RESPUESTA ANTE LAS ESTRATEGIAS CHINAS

- 1) Nunca hacer caso de los lamentos y amenazas. El sentido de *palabra de honor* que tenemos los occidentales no existe en China. La palabra sólo tiene valor según las circunstancias, no por sí misma. Tampoco creer que han tomado nuestra palabra en serio. Tiene que haber algo más que dé valor a la palabra. No intentar cambiar la actitud de falta de simpatía ni mostrarse asustado por ello.
- 2) No mostrar nuestras cartas a la primera. No jugar directamente. Mantener claros nuestros objetivos. Intentar hacerles el juego siendo tan indirectos como ellos.
- 3) Intentar penetrar detrás de la fachada. No creer todo lo que se ve a primera vista. Intentar ver siempre la cara oculta de la realidad. Intentar aliviar las tensiones en lo posible. No crear más tensiones de las que ya hay.

- 4) No dejarse presionar con el tiempo, ni con prisas ni con retrasos. Usar también la excusa de la autoridad, o cualquier otra excusa para que se cumplan los plazos y los tiempos acordados.
- 5) Comprobar bien todos los puntos del acuerdo para reducir al mínimo los riesgos. Las indemnizaciones en China son lentas y difíciles de lograr. Es mejor una medicina preventiva que curativa.
- 6) Nunca mostrarse enfadado o exigir demasiadas explicaciones a no ser que tales cambios sean verdaderamente molestos. Si uno se muestra tranquilo y sin preocuparse por estas tácticas, éstas pierden su eficacia porque están pensadas para desconcertar. Antes de una negociación importante conviene negociar el procedimiento, determinar el o los lugares y las personas que van a intervenir, etc. para que no haya mucho hueco a esos cambios bruscos.
- 7) Hay que conceder algo en algunos puntos de menor importancia y nunca cerrarse completamente a una posible reapertura de negociación. De nuevo, es necesario intentar comprender el trasfondo para ver qué ha motivado el cambio. En último caso manejar la excusa y la amenaza al estilo chino, mantener los objetivos mínimos que uno se ha fijado. La constancia y seguridad, con tranquilidad y buena cara son armas importantes ante los chinos.
- 8) Hay que mostrar ante ellos la estrategia contraria: una fuerte cohesión externa e interna, hacer gala de fuerza de equipo, determinación en la autoridad, y es buena toda manifestación, real o inventada, de que nuestro grupo está muy unido y sin fisuras.
- 9) Tomar la iniciativa y ofrecer alguna información y explicación que ayude en la negociación. Cuidado y discreción en ofrecer

y en exigir. Insistir en una buena actitud que rompa la desconfianza y que gane la amistad. La amistad es la mejor puerta en China.

CONCLUSIONES

Hemos analizado las principales estrategias chinas en la negociación y las posibles respuestas que debe conocer y poner en práctica el negociador occidental. Resumiremos aquí los principios y estrategias chinas imprescindibles que debe conocer bien el negociador occidental para una exitosa comunicación con los chinos.

- 1) La distancia de poder, según Hofstede, en mucho mayor en China que en Occidente.
- 2) Oculta necesidad del negociador chino de estar de acuerdo y seguir las políticas exigidas por el gobierno nacional.
- 3) Mantener la tradición y nunca perder la cara ante la parte extranjera. Mantener los objetivos del grupo.
- 4) Nunca cerrar prematuramente la negociación y dejar siempre alguna puerta abierta para una retractación o cambio.
- 5) Por culpa de la historia moderna de China existe una inconsciente actitud antiextranjera en los chinos, desconocida y olvidada por los occidentales y que puede entorpecer la negociación.
- 6) Cultura burocrática con mucho miedo a los riesgos.
- 7) Negociación sin prisas y con posibles obstáculos para aprovechar el deseo de negociaciones rápidas por arte del occidental.
- 8) Comienzo de negociación con total ausencia de empatía. Puede ir cambiando gracias a la actitud abierta del occidental y casi nunca del chino.
- 9) Por influencias externas, generalmente de las autoridades chinas, puede haber falta de coordinación y tensiones internas en

la parte china, que debe saber aprovechar el occidental que no suele tener tales restricciones externas.

- 10) En general hay poca cooperación en dar información y suele haber agendas internas que pueden retrasar el proceso exitoso de la negociación.
- 11) Hospitalidad china exagerada que se debe aceptar para ganarse la confianza. El rechazo firme nunca gusta al chino.
- 12) Cuidado con el uso de los diferentes dialectos del chino. Necesidad de buenos y fieles intérpretes elegidos por la parte extranjera. Uso de variedad de preguntas para asegurar la exactitud de los que se dice.
- 13) Cuidar el lenguaje corporal menos abierto y expresivo en los chinos.
- 14) La pregunta clave final sería si las prácticas de negociación chinas son en realidad tan diferentes de las occidentales. Y aunque hay bastantes aspectos que son semejantes, hay otros, como los señalados a lo largo de este artículo. que hacen a los occidentales descubrir valores y principios chinos que los desconciertan y los confunden. El conocer estos valores y prácticas de la negociación con los chinos y poder entender las bases mentales y culturales en que se apoyan, puede ayudar a equilibrar los razonamientos y las decisiones que suelen hacer los occidentales que empiezan las negociaciones sin una mínima preparación. Y así se pueden evitar muchos factores etnocéntricos que influyen a los negociadores de ambas partes.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, José Ramón, *Un nuevo texto del Tao Te Ching. Reconstrucción de Yen Lingfong*, Editorial Catay, Taichung, 2016

- Bond, M. Harris (editor), *The Handbook of Chinese Psychology*, Oxford University Press, 1996
- , *Beyond the Chinese face*, Oxford University Press, 1991
- Bond, M. Harris, y Hofstede, Geert. «The cash value of Confucian values», *Human Systems Management*, 8, 195–200, 1989
- Boye Lafayette De Mente, *The Chinese Have a Word for It*, Passport Books, 1996
- Brake, Terence, y Walker, Danielle M., *Doing business internationally: The workbook for cross cultural success*, Princenton Training Press, Princenton NJ, 1995
- Bustelo, Pablo, «España ante el Auge Económico de China e India», *Boletín Económico de ICE*, 2937, pp. 103-115, 2008
- Campbell, Nigel, y Adlington, Peter, *China business strategies*, Pergamon Press, Oxford, 1988
- Fang, Tony, *Chinese business negotiating style*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1999
- , «Negotiation: The Chinese style». *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(1), pp. 50–60, 2006
- Fanjul Martín, Enrique, «Algunas Cuestiones Clave para Abordar el Mercado Chino», *Información Comercial Española: Revista de economía*, 797, (Ejemplar dedicado a: China en el siglo XXI), pp. 55-62, 2002
- García-Tapia Bello, José Luis, «Cultura y negociación en China», *Boletín Económico de ICE*, nº 2835, 20 de febrero de 2005
- Graham, John L. y Lam, N. Mark, «The Chinese negotiation», *Harvard Economic Review*, Vol. 81, nº 10, Octubre 2003
- Hofstede, Geert, *Culture Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, 1980
- Hu, Hsien Chin, «The chinese concepts of face», *American Anthropologist*, 46 (1), pp. 45–64, 1944
- Lang, N. S., *Intercultural management in China*, Wiesbaden, DUV, 1998

- Lewis, Richard D., *When cultures collide, Managing successfully across cultures*, London, Nicholas Brealey Publisging, 1996, (1ª ed.); (edición ampliada y revisada), 2010
- Lieberthal, K., y Oksenberg, M., «Understanding China's bureaucracy», *China Business Review*, 13 (6), pp. 24-31, 1986
- Martínez Caraballo, Noemí, «Particularidades de China para el desarrollo empresarial: reflexión a partir de casos de estudio empresarial: reflexión a partir de casos de estudio», *Cuadernos de Gestión*, Vol. 10. nº 2, pp. 67-80, 2010
- Nisbet, Richard, E. *The geography of thought: How Asians and Westerners think differently—and why*, Nicholas Brealey, London, 2003.
- Porter, R., «Politics, culture and decision making in China», In D. Brown, & R. Porter (Eds.), *Management issues in China*, Vol. 1, pp. 85–105, 1996
- Pye, Lucian, *Chinese Commercial Negotiating Style*, Oelgeschlager, Gunn and Hain Publishers, Cambridge, Massachusetts, 1982
- , «Factions and the politics of *guanxi*: Paradoxes in Chinese administrative and political behavior», *The China Journal*, Vol. 34, pp.35-53, July-August 1995
- Quer Ramón, Diego; Claver Cortés, Enrique y Rienda García, Laura, «Negocios y Dirección Estratégica de Empresas en China e India», *Boletín económico de ICE*, pp. 39-54, 2009
- Seligman, Scott D., *Dealing with the Chinese*, Warner Books, New York, 1989
- Stockman, Norman, *Understanding Chinese society*, Polity Press, Cambridge, 2000
- Zhang, Jiashen, Ed., *Waishang touzqiye shiwu shouce* (A Practical Guide to Joint Ventures), Jingji Guanli Chubanshe, Fuzhou, 1993.