



EMBAJADA DE ESPAÑA - OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL
TA YUAN OFFICE BUILDING 2-2-2, 14, LIANGMAHE NANLU, 100600 PEKIN - R.P. CHINA
TELF.: 6532 3103, 6532 2072, 6532 3504. FAX: 6532 1128 E-MAIL: buzon.official@pekin.ofcomes.mcx.es

EL PROTOCOLO DE NEGOCIOS EN CHINA

David Salamanca Montes
**Becario de la Cámara Oficial de
Comercio e Industria de Madrid**
Noviembre 2003

Revisado por:
Nieves Qi
Javier Serra



EMBAJADA DE ESPAÑA - OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL
TA YUAN OFFICE BUILDING 2-2-2, 14, LIANGMAHE NANLU, 100600 PEKIN - R.P. CHINA
TELF.: 6532 3103, 6532 2072, 6532 3504. FAX: 6532 1128 E-MAIL: buzon.official@pekin.ofcomes.mcx.es

INTRODUCCIÓN.....	3
1. CONCEPTOS CLAVE EN LA CULTURA CHINA.....	4
1.1. Creencia en la armonía y el orden	4
1.2. El grupo	4
1.3. Importancia de las relaciones personales	5
1.4. La “cara”	6
1.5. Ambigüedad.....	7
1.6. Autoridad, jerarquía y estatus.....	7
2. NORMAS BÁSICAS DE ETIQUETA EN LOS NEGOCIOS	8
3. BANQUETES	10
4. REUNIONES.....	11
5. PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES.....	12
6. NEGOCIACIÓN Y CONTRATOS	12
6.1. Observaciones sobre el estilo chino de negociación	13
6.2. El contrato.....	14



EMBAJADA DE ESPAÑA - OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL
TA YUAN OFFICE BUILDING 2-2-2, 14, LIANGMAHE NANLU, 100600 PEKIN - R.P. CHINA
TELF.: 6532 3103, 6532 2072, 6532 3504. FAX: 6532 1128 E-MAIL: buzon.official@pekin.ofcomes.mcx.es

INTRODUCCIÓN

La R.P. China ha experimentado en los últimos años una transformación y apertura al exterior sin precedentes. En las últimas décadas, cada vez han sido más las empresas y personas de todo el mundo que han viajado a China, bien por motivos profesionales, académicos o turísticos, y se han incrementado igualmente los viajes de ciudadanos chinos al extranjero.

Esta apertura al exterior ha implicado una relación con extranjeros cada vez más frecuente, con lo que los chinos se están familiarizando cada vez más con costumbres y conceptos extranjeros y muchos chinos, sobre todo en el ámbito de los negocios, se están aproximando a patrones de conducta internacionales. Ahora bien, un extranjero no es ni será nunca tratado en China como a un chino, ni un chino como a un extranjero. Es aquí donde surgen las diferencias culturales, usos y costumbres que aplicadas al ámbito de los negocios pueden hacer que fracasen proyectos, contratos o simplemente acuerdos de intenciones.

Esta breve guía pretende ayudar al empresario español que se aventura en este complejo país a comprender algunas de los conceptos y comportamientos más importantes para desenvolverse en el mundo de los negocios.

Cada cultura tiene un contexto, que se define como el conjunto de significados que gestos, palabras y acciones han adquirido en dicha cultura a lo largo de su desarrollo. Debido a su larga historia, caracterizada por una uniformidad y continuidad cultural únicas en el mundo, China es una sociedad de muy alto contexto, que ha desarrollado normas de comportamiento y protocolo muy complejas y aplicables a cada situación de la vida.

En general, y por drástico que pueda sonar, los chinos consideran a los extranjeros como “bárbaros”, gente de la que, después de todo, no se puede esperar un comportamiento adecuado. Aunque sepan perfectamente que el protocolo y las costumbres varían según los países, creen en el fondo que su forma de hacer las cosas es la correcta. No obstante, los chinos suelen adoptar con los extranjeros una actitud paternalista de tolerancia, perdonando las transgresiones leves del protocolo que un foráneo pueda cometer.

Con todo, existen normas generales de etiqueta que se pueden aprender, errores que se pueden evitar, y detalles que sin duda agradarán a nuestros huéspedes, anfitriones, socios o amigos chinos, y que redundarán en una mejor predisposición de la parte china a aceptar nuestras propuestas. No olvidemos nunca que cuando estamos en China, aunque nuestros homólogos chinos sean conscientes de las diferencias culturales e incluso transigentes en muchos



EMBAJADA DE ESPAÑA - OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL
TA YUAN OFFICE BUILDING 2-2-2, 14, LIANGMAHE NANLU, 100600 PEKIN - R.P. CHINA
TELF.: 6532 3103, 6532 2072, 6532 3504. FAX: 6532 1128 E-MAIL: buzon.official@pekin.ofcomes.mcx.es

aspectos, ellos siempre se regirán por sus propios códigos de conducta, largamente aplicados y vivos en una de las culturas más antiguas del mundo.

Por último, cabe mencionar que, si bien los chinos de otras zonas como Taiwán, Hong Kong, Macao o Singapur comparten muchas de las características culturales de sus vecinos de la China continental, han recibido la influencia directa de Occidente durante muchos años, por lo que su comportamiento puede no ser exactamente igual al del continente. Normalmente, los chinos de estas zonas estarán más dispuestos a aceptar patrones occidentales de conducta.

1. CONCEPTOS CLAVE EN LA CULTURA CHINA

1.1. Creencia en la armonía y el orden

Los chinos siempre intentan mantener la armonía y el equilibrio, pues sienten que la competencia lleva a la confrontación. Miran las cosas desde un punto de vista muy amplio y a largo plazo, pues desconfían de los cambios, que suponen una ruptura del orden establecido. Esta forma de pensar hace que un chino suela preferir mantener una actitud pasiva y no actuar antes que tomar la iniciativa.

1.2. El grupo

Los chinos dan más importancia al grupo que al individuo. Al contrario de muchos occidentales, no les gusta ser individualizados o diferenciados de un colectivo, e intentan evitar el uso de la primera persona. En la sociedad china, las personas forman su identidad a partir de la familia, el grupo y la empresa u organización. Los extraños (personas ajenas al grupo) pueden llegar a ser tratadas con indiferencia, o incluso con desprecio.

Los conceptos de “intimidad” e “individualismo” son relativamente nuevos y aún están escasamente arraigados en la sociedad china. Los chinos no suelen hacer nada por iniciativa propia, sino que consultan la opinión del grupo y buscan siempre su aprobación. Por esta razón, les cuesta mucho aceptar la responsabilidad individual. En las sociedades occidentales, tomar la iniciativa es mucho más común, pues no existe tanto temor al fracaso, y éste no tiene implicaciones tan graves de “pérdida de cara” (ver punto 1.4.) como en China. El comportamiento occidental es relativamente menos rígido que el oriental, lo que muchas veces confunde a los chinos, que consideran a los extranjeros imprevisibles.



EMBAJADA DE ESPAÑA - OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL
TA YUAN OFFICE BUILDING 2-2-2, 14, LIANGMAHE NANLU, 100600 PEKIN - R.P. CHINA
TELF.S.: 6532 3103, 6532 2072, 6532 3504. FAX: 6532 1128 E-MAIL: buzon.official@pekin.ofcomes.mcx.es

1.3. Importancia de las relaciones personales

Las relaciones personales directas son claves para los chinos. Hasta que no se ha establecido un contacto directo, es como si las personas no existieran, por muchos faxes, cartas o correos electrónicos que se envíen. Una llamada de teléfono consigue mejores resultados, aunque lo que marcará la diferencia en el trato que reciba será un encuentro cara a cara. Las amistades se forman lentamente, pero tras superar un largo período con diferentes grados de desconfianza mutua, se convierten en relaciones muy sólidas.

Además de dar mucha importancia a los sentimientos, las relaciones personales entre los chinos son muchísimo más vinculantes que en Occidente. Este concepto de relaciones o conexiones personales (en chino “guanxi”) impregna todos los aspectos de la vida en China, donde, quizá más que en cualquier otro país del mundo, la gente depende de su red de conexiones personales para resolver problemas o conseguir objetivos. En China no se trata tanto de qué conozca sino de a quién conozca, y no hay casi nada imposible de conseguir si se tienen amigos en los sitios adecuados.

Por ello, hacer un nuevo contacto (lo que se suele hacer por medio de un intermediario, con presentación y entrega de regalo formal) es un acontecimiento más significativo que en Occidente. Esa persona pasa automáticamente a formar parte de su “red” personal, lo que significa que en el futuro estará dispuesto a hacerle o pedirle cualquier favor, respetando un pacto no escrito de mutua lealtad. Los chinos se apoyan en su red de conexiones mucho más de lo que un occidental se apoyaría en sus amigos o conocidos, a los que le unen sentimientos más que obligaciones.

Los chinos creen que establecer relaciones sólidas lleva tiempo, sobre todo a la hora de hacer negocios. Antes de tomarse en serio cualquier negocio intentarán establecer una relación de amistad o confianza mutua.

En cada encuentro con chinos, éstos estudiarán meticulosamente su temperamento y sinceridad. Si no les da confianza o se llevan una mala impresión, no harán negocios con usted.

Los chinos toleran muy mal la ira y las actitudes agresivas. No les gusta que les desafíen o que se les exija responsabilidades.



1.4. La “cara”

En las sociedades occidentales, los valores se originan en la ética judeocristiana, una ética personal basada en la religión. En Occidente se valora que una persona sea competente y trabajadora, pero también se admiten los errores como algo necesario en un proceso de aprendizaje y madurez. El concepto de perdón de los errores (o pecados) está muy arraigado en las culturas occidentales.

Los valores de la sociedad china se basan en los sentimientos humanos, no en la religión. Para los chinos es muy importante no poner nunca a nadie en posición de tener que admitir un error o fracaso, y nunca criticar o ridiculizar abiertamente su trabajo.

El concepto de “cara”, que se refiere a la reputación, imagen o prestigio de una persona ante la sociedad, es mucho más importante en la cultura china que en la occidental. En chino hay varias expresiones asociadas a este concepto, como “perder la cara” (cuya traducción coloquial al español sería “quedar mal”), “querer cara” (intentar quedar bien o dar una buena imagen), “no tener/querer cara” (no tener vergüenza), e incluso “dar cara” (hacer quedar bien a alguien). Los chinos son extremadamente sensibles a la opinión de los demás, por lo que conviene ser muy cauto para evitar dañar la imagen de otra persona en público. Para evitar “perder la cara”, un chino puede llegar a ocultar o falsear información, evitar compromisos o responsabilidades, no actuar o incluso mentir. Hacer quedar mal a un chino puede tener consecuencias graves, como que la persona corte toda relación con usted o su empresa, o incluso le perjudique en el futuro si se le presenta la ocasión.

Conviene que los extranjeros formulen las preguntas de forma simple y concreta, para que los chinos puedan comprender a la primera, pues no les gusta admitir que no comprenden. Igualmente, evite en la medida de lo posible reconocer errores o falta de comprensión para no perder la cara ante los chinos. Si queda mal ante un chino, será muy difícil que éste recupere el respeto que tenía por usted, e incluso podría dar por terminada la relación con su empresa.

Ejemplos sencillos de “perder la cara” serían llegar tarde a una reunión (lo que en España, con una disculpa adecuada, apenas se tiene en cuenta), o mostrar ignorancia sobre el sector de su empresa. Aún siendo ejemplos poco graves, los chinos los tienen muy en cuenta.



1.5. Ambigüedad

Por su miedo a dar una mala imagen, los chinos evitan mostrar que no comprenden o que no están preparados. Intentan asimismo suavizar o incluso falsear sus respuestas si piensan que éstas pueden desagradar al interlocutor. En la práctica, los chinos no aprecian la franqueza, y consideran las preguntas directas como muestra de brusquedad y falta de educación.

Igualmente bruscas se consideran las negativas directas. Los chinos las evitan, pues rompen la armonía y pueden ofender al que las recibe. Los chinos ponen la cortesía por delante de la sinceridad, por lo que utilizan respuestas indirectas como “no sé si va a ser posible”, “lo intentaremos, aunque no puedo prometer nada”, “veremos que se puede hacer”, etc, que en general significan “no”, pero que parecen dejar la cuestión abierta para volver a plantearla en el futuro. A veces, cuando un chino dice que algo “va a ser difícil”, no es una negativa, sino que necesita el permiso de un superior y que va a necesitar tiempo. Nunca obligue a un chino a decir “no”.

1.6. Autoridad, jerarquía y estatus

En China, la autoridad y responsabilidad son ámbitos que deben estar absolutamente claros. Los chinos siempre quieren saber el grado de autoridad de su interlocutor y adónde llegan las responsabilidades de cada miembro de la empresa con el que tienen contacto para saber de quién esperar decisiones o a quién exigir respuestas si surge un problema.

Las personas en puestos de autoridad no pueden admitir ignorancia o errores por el daño que ello supondría a su imagen. También suelen pensar que aprender y aceptar nuevas ideas podría perjudicar su autoridad. Como se puede apreciar, cuestionar la autoridad es inaceptable entre los chinos, quienes, para proteger el prestigio de un superior, evitarán informarle de problemas o sugerirle mejoras en el plan de actuación. En las organizaciones chinas hay una espesa capa de directivos intermedios que conviene atravesar cuanto antes para llegar al nivel de la jerarquía donde se toman las decisiones.

La madurez (entendida como edad) es esencial para obtener respeto. Una persona joven queda automáticamente clasificada en un nivel inferior en la escala de prestigio. La edad y las conexiones personales son más importantes que el cargo, ya que es a través de la edad y las conexiones personales como se alcanza el estatus social.



EMBAJADA DE ESPAÑA - OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL
TA YUAN OFFICE BUILDING 2-2-2, 14, LIANGMAHE NANLU, 100600 PEKIN - R.P. CHINA
TELEF.: 6532 3103, 6532 2072, 6532 3504. FAX: 6532 1128 E-MAIL: buzon.official@pekin.ofcomes.mcx.es

La educación es también un símbolo de estatus, especialmente la obtenida en una institución de prestigio.

2. NORMAS BÁSICAS DE ETIQUETA EN LOS NEGOCIOS

Los chinos cuidan mucho la etiqueta y el protocolo en todas las situaciones de la vida. Como se dijo en la introducción, China es una cultura de muy alto contexto, lo que significa que muchos gestos, palabras y acciones tienen un significado que va más allá de lo evidente.

Unas recomendaciones básicas serían las siguientes:

-Sea siempre puntual. Los chinos toleran muy mal la impuntualidad, considerándola una grave falta de respeto. En China se suele llegar a las citas antes de la hora, y no es raro que una reunión empiece antes de tiempo si las dos partes ya se han presentado.

-Salude siempre primero a la persona de más alto rango en el grupo chino.

-Asegúrese de que el propio grupo está también ordenado según la jerarquía dentro de la empresa, para que la contraparte china pueda distinguir fácilmente la organización del grupo y a quién y cómo debe dirigirse.

-Si le saludan o reciben aplaudiendo, devuelva el aplauso.

-No utilice nombres de pila, sino apellidos y, si los conoce, títulos. Al dirigirse a sus interlocutores utilice fórmulas del tipo: “Director Zhang”, “Secretario General Li”, “Vicepresidente Wang”, etc.

-Vístase de forma conservadora, elegante y poco llamativa. Los chinos siempre esperan que los extranjeros lleven chaqueta y corbata, aunque ellos no siempre lo harán.

-Evite las bromas. El sentido del humor chino es diferente del occidental, y si además tiene que pasar por el filtro del traductor, su interlocutor podría malinterpretar la broma.

-No permita que sus subordinados (cualquiera de rango menor en el grupo) le interrumpa, o exprese una opinión distinta a la suya.



EMBAJADA DE ESPAÑA - OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL
TA YUAN OFFICE BUILDING 2-2-2, 14, LIANGMAHE NANLU, 100600 PEKIN - R.P. CHINA
TELF.: 6532 3103, 6532 2072, 6532 3504. FAX: 6532 1128 E-MAIL: buzon.official@pekin.ofcomes.mcx.es

-Hacer regalos modestos es muy común como muestra de cortesía. Los regalos con motivos españoles típicos (incluyendo estatuillas taurinas u objetos de equipos de fútbol, especialmente del Real Madrid) son una buena elección.

-Entregue sus tarjetas con las dos manos y de forma que su interlocutor la pueda leer al recibirla. Al recibir tarjetas e incluso regalos, sobres, etc, tómelos también con las dos manos. Imprima sus tarjetas en dos idiomas: español o inglés, y chino en el reverso.

-Los chinos le observarán y juzgarán por todos los aspectos de su conducta profesional y personal. Exagere discretamente la importancia de su empresa y su propia posición dentro de ella.

-Si es usted quien recibe a los chinos en su oficina, haga servir siempre algo de beber, preferiblemente té. Normalmente esta bebida no se tocará, pero es un gesto de hospitalidad que no debe faltar.

-Los banquetes (ver punto 3) son muy importantes para empezar a establecer relaciones. No se habla de negocios, y el protocolo es muy preciso.

-Durante las conversaciones que pueda tener en los banquetes o en otros contextos informales, evite hacer comentarios sobre la pobreza de China, la falta de higiene y quejas similares. Es posible que los mismos chinos critiquen ante usted estos aspectos de su propio país, pero si le preguntan, responda de la manera más diplomática que pueda.

-Evite en general todo tipo de contacto físico. En las situaciones de negocios, los chinos suelen preferir mantener una mayor distancia física que los latinos.

-El contacto visual directo es menos frecuente en China que entre los latinos. Observará que muchos chinos no le miran directamente a los ojos cuando le hablan.

-Al señalar, hágalo con la mano abierta, no con el dedo.

-El gesto para llamar a alguien se realiza con la palma de la mano hacia abajo, con el movimiento que se hace al rascar.

-El gesto de los pulgares apuntando hacia arriba como señal de aprobación es muy común entre los chinos.

-La postura corporal en las reuniones es importante: no se encorve y manténgase erguido.



EMBAJADA DE ESPAÑA - OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL
TA YUAN OFFICE BUILDING 2-2-2, 14, LIANGMAHE NANLU, 100600 PEKIN - R.P. CHINA
TELEF.: 6532 3103, 6532 2072, 6532 3504. FAX: 6532 1128 E-MAIL: buzon.official@pekin.ofcomes.mcx.es

3. BANQUETES

En China, los negocios están íntimamente ligados a las comidas. La forma más común de hospitalidad son los banquetes, caracterizados por la abundancia de comida y el gran consumo de bebidas alcohólicas.

Una de las funciones del banquete es el conocimiento entre las partes en un contexto relajado para empezar a construir una relación personal, paso previo indispensable antes de establecer una relación de trabajo (ver punto 1.3.). El banquete sirve para esbozar las posibilidades de cooperación y evaluar la personalidad de los comensales de cara a establecer una buena relación entre las partes.

Sea precavido con el consumo de alcohol. Los chinos tienen la costumbre de apurar la copa en cada brindis. Si usted hace lo mismo una o dos veces, sus anfitriones asumirán que tolera grandes cantidades de alcohol y le animarán a beber de la misma forma durante todo el banquete. Para no hacer “perder la cara” a su anfitrión deberá beber tanto como él. No suele ser aceptable que en el mismo brindis un comensal apure su copa y otro no. Por tanto, decida desde el principio si quiere o no beber alcohol, y qué tipo de alcohol. Como probablemente sus anfitriones chinos le preguntarán, opte por la cerveza o el vino antes que por el “baijiu”, el aguardiente de arroz de más de 50°, de presencia habitual en los banquetes chinos.

Durante el banquete, los comensales chinos beben todos a la vez, en los brindis. Por tanto, absténgase de beber solo para no ofender a nadie, lo que le servirá de paso para soportar mejor el alcohol que deberá ingerir en los numerosos brindis del banquete.

Recuerde devolverle la cortesía del banquete a su posible colaborador chino, sobre todo si éste viaja a España. Elija un restaurante y unos platos de categoría similar a los del banquete al que Vd. fue invitado para no dejar mal a su anterior anfitrión, sea por exceso que por defecto. Es aconsejable elegir un buen restaurante chino, hablando previamente con el gerente para que prepare auténticos platos chinos, no los que habitualmente se sirven en los restaurantes chinos de España.



EMBAJADA DE ESPAÑA - OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL
TA YUAN OFFICE BUILDING 2-2-2, 14, LIANGMAHE NANLU, 100600 PEKIN - R.P. CHINA
TELEF.: 6532 3103, 6532 2072, 6532 3504. FAX: 6532 1128 E-MAIL: buzon.official@pekin.ofcomes.mcx.es

4. REUNIONES

En las reuniones, únicamente el líder del grupo chino habla. Todas las diferencias de opinión ya se han resuelto antes, por lo que la función de una reunión es fundamentalmente informativa: expresión de opiniones o deseos, sin esperar mucha discusión o contraste de ideas.

El grupo chino esperará asimismo que el otro grupo tenga un portavoz al que nadie del grupo contradiga. Los chinos esperan que los grupos o delegaciones hablen con una sola voz, expresando una misma opinión. También esperan que un grupo tenga una jerarquía claramente establecida.

Al entrar en la sala de reuniones, el líder encabeza la entrada del grupo. Los chinos esperan que el líder del otro grupo haga lo mismo para saber su jerarquía.

Los chinos intentan preparar y controlar todos los aspectos de la reunión, desde los primeros saludos y presentaciones, el orden de cada asiento, el contenido de las discusiones y el orden en que estas se van a desarrollar.

Los chinos no suelen ir directamente al grano. En general, empiezan la reunión con algo de conversación introductoria para conocer mejor al interlocutor y formarse una primera impresión. Incluso cuando ya se está hablando de negocios, los chinos evitan abordar directamente algunos asuntos delicados, como los precios o las condiciones de pago, lo que provoca impaciencia en muchos occidentales. Conviene ser paciente y sugerir estas cuestiones con delicadeza y diplomacia.

Los chinos no juzgan directamente la información que están recibiendo de su interlocutor. Cuando asienten con la cabeza o de palabra simplemente indican que están escuchando, no que estén de acuerdo.

Durante la reunión, es posible que los chinos hagan abundantes preguntas, repetitivas y detalladas, para comprobar la consistencia y fiabilidad de las respuestas del interlocutor. Para dar una buena impresión es muy importante conocer perfectamente los productos, la competencia, el sector y la organización interna de la empresa que se representa.

Al presentar un nuevo tipo de tecnología a los chinos, éstos intentarán obtener la mayor cantidad de información posible, incluso planos y especificaciones técnicas, aunque no le garantizarán la firma de un contrato o llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes. Muchos chinos piensan que, como su país es pobre, es



EMBAJADA DE ESPAÑA - OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL
TA YUAN OFFICE BUILDING 2-2-2, 14, LIANGMAHE NANLU, 100600 PEKIN - R.P. CHINA
TELF.: 6532 3103, 6532 2072, 6532 3504. FAX: 6532 1128 E-MAIL: buzon.official@pekin.ofcomes.mcx.es

justo que obtengan tecnología de países más avanzados. El resentimiento histórico contra los extranjeros tiene mucho que ver con esta opinión.

Al tratar con chinos es muy importante decidir de antemano qué tipo de tecnología está dispuesto a facilitar. Si es posible, dé acceso solamente a tecnología que su empresa ya haya dejado de utilizar.

5. PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

China es la burocracia más antigua e intrincada del mundo. El sistema burocrático ha estado siempre estructurado de arriba abajo, tomándose siempre las decisiones en los niveles altos para luego ser trasladadas a las bases, que las ejecutan sin cuestionarlas. Antes de actuar es necesaria la aprobación de un superior, quien a su vez deberá consultar con su superior, etc. Como se ha dicho, en China hay poco espacio para la iniciativa individual. La organización de las empresas chinas, tanto estatales como privadas, aún sigue este modelo jerárquico de actuación.

La toma de decisiones es un proceso lento, pues toda decisión debe atravesar los diferentes niveles de la burocracia hasta ser aprobada y ejecutada. Los chinos sienten predilección por los grandes planes estratégicos a largo plazo, y por su modelo de toma de decisiones, sus planes y decisiones suelen ser muy poco flexibles.

El tiempo que supone en China cualquier modificación dentro de un plan establecido exaspera a muchos occidentales. Una vez más, conviene tener paciencia y comprender la dificultad que para los propios chinos supone lidiar con la estructura organizativa de sus empresas.

6. NEGOCIACIÓN Y CONTRATOS

En China, y en Oriente en general, el factor humano es clave en los negocios. Al contrario de los occidentales, los chinos no creen que los sentimientos y el trabajo deban mantenerse separados, sino todo lo contrario. Por tanto, les gusta crear un ambiente de amistad, para lo que utilizan el protocolo, los banquetes (ver punto 3), y todo tipo de atenciones hacia el invitado para que éste se sienta agasajado. No obstante, toda esta cortesía tiene un significado, ya que la amistad entre los chinos crea unas obligaciones mucho más vinculantes que en Occidente. Todas las atenciones prestadas a un amigo esperan una recompensa. Los favores y



EMBAJADA DE ESPAÑA - OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL
TA YUAN OFFICE BUILDING 2-2-2, 14, LIANGMAHE NANLU, 100600 PEKIN - R.P. CHINA
TELEF.: 6532 3103, 6532 2072, 6532 3504. FAX: 6532 1128 E-MAIL: buzon.official@pekin.ofcomes.mcx.es

obligaciones se miden cuidadosamente, y nunca se olvidan, para poder utilizarlos posteriormente en beneficio propio.

Para no abrumarse ante la hospitalidad sin límites de los chinos y no estar permanentemente en posición de deudor, conviene tener algunos gestos de cortesía y amistad, obligando así a los chinos a devolver el favor. Hacer un regalo al anfitrión (siempre en público) serviría a este propósito, así como sorprenderle con otro banquete.

6.1. Observaciones sobre el estilo chino de negociación

-Los chinos tienen la mente totalmente enfocada en sus propios intereses, y no se detienen hasta conseguir sus objetivos.

-Suelen desconfiar de las negociaciones impersonales, basadas demasiado en la letra y poco en la palabra.

-Ocultarán información y revelarán lo mínimo posible, intentando poner a la otra parte en situación de desventaja.

-Los chinos prefieren negociar en grandes grupos, casi nunca individualmente o en grupos pequeños. La composición de un grupo de negociación típico suele incluir directivos de la empresa, personal técnico y, en ocasiones, representantes del gobierno local, provincial o nacional, sobre todo cuando las negociaciones tienen lugar en el extranjero.

-Los negociadores chinos no suelen tener capacidad de tomar decisiones. En general deben consultar con sus colegas o superiores antes de decidir o modificar su postura. Todas las conversaciones que se mantienen durante las rondas de negociación se transmiten a los superiores a través de la jerarquía, lo que hace que cada miembro del grupo sea muy cauto con lo que dice. Los verdaderos responsables de tomar decisiones esperan los informes de la negociación para sopesar la situación con tiempo y decidir, o bien dar paso a sucesivas rondas.

-Los chinos deciden su posición antes de comenzar el proceso negociador. Esta posición no está sujeta a revisiones sobre la marcha, por lo que, cuando se alcanza un punto muerto, se retiran de la negociación para llegar a un nuevo consenso. Este proceso requiere paciencia; parecerá que transcurren largos periodos de tiempo en los que nada parece avanzar. En realidad, la parte china está determinando su nueva posición.



EMBAJADA DE ESPAÑA - OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL
TA YUAN OFFICE BUILDING 2-2-2, 14, LIANGMAHE NANLU, 100600 PEKIN - R.P. CHINA
TELEF.: 6532 3103, 6532 2072, 6532 3504. FAX: 6532 1128 E-MAIL: buzon.official@pekin.ofcomes.mcx.es

-Los chinos son negociadores duros y experimentados, acostumbrados al regateo extremo, y pueden ser muy bruscos y directos para sorprender al adversario. Estudian el lenguaje corporal de los occidentales, mucho más evidente que el oriental, para ganar ventaja sobre ellos, anticipándose a su reacción.

-Su táctica de negociación consiste en asediar constantemente a la otra parte para mantenerla siempre a la defensiva y haciendo pequeñas concesiones (es muy difícil negociar defendiéndose permanentemente). Los chinos intentarán aprovechar en su beneficio los sentimientos de amistad creados durante los banquetes y otros encuentros informales. Utilizarán al miembro más amistoso de su grupo para hacer presión sobre el grupo contrario, y como intermediario para pedir favores, haciendo más difícil el negarse.

-Es muy importante tener claro hasta dónde quiere ceder, pues a los chinos les gusta obtener concesiones significativas. Conviene partir con un cierto margen de maniobra que le permita ceder algo de terreno, que la parte china sienta que de verdad usted está cediendo.

6.2. El contrato

Los occidentales se sienten seguros con contratos detallados, incluyendo planes de acción, plazos y cualquier contingencia que pueda surgir como parte del contrato.

Por el contrario, los chinos prefieren contratos poco precisos para poder ajustarlos luego sobre la marcha, pues piensan que todo contrato, firmado o no, está aún sujeto a posterior negociación. Para ellos lo importante es construir una relación de mutua confianza y, al contrario que los occidentales, no se sienten obligados al cumplimiento estricto de un acuerdo firmado.

Sin embargo, cuando surgen disputas, los chinos toman una visión muy legalista y no se sienten ligados por nada que no figure claramente en el contrato. Por tanto, es aconsejable redactar contratos lo más detallados posible y habiéndose informado previamente del marco legal chino, pues la mayoría de los problemas surgirán tras la firma del documento.