



Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO/Argentina) – Universidad de San Andrés en cooperación con la Universidad de Barcelona

MAESTRÍA EN RELACIONES Y NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

CICLO 2009/2010

TRABAJO DE DISERTACIÓN FINAL

Título: “Cultura y negociación: la dimensión cultural y su impacto en el estilo de negociación chino”

Autora: Yawen Teh

Directora: Anabella Busso

Buenos Aires, diciembre de 2013

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo fue el producto de mucho esfuerzo, de buscar material y redactar hasta altas horas de la noche después de una larga jornada laboral y sacrificar muchos encuentros con amigos y compartir algún tiempo libre con la familia. Por eso quería dedicarles este espacio para agradecerles por su apoyo incondicional a pesar de que muchas veces sin entender lo que implica el proceso de hacer una tesis respetaron mis tiempos sin cuestionar.

Agradezco a Anabella Busso por su dedicación en mi trabajo de disertación final ya que tuve que aprender de cero a realizar un trabajo de investigación y eso indudablemente es un doble esfuerzo. Gracias por la paciencia y por ayudarme a superar esta etapa de aprendizaje.

A la Universidad de San Andrés y FLACSO por haberme facilitado casi toda la fuente bibliográfica para que se pudiera realizar el presente trabajo.

Gracias al Presidente de IVECO Argentina y C.E.O de Fiat Industrial y CNH Industrial (Natale Rigano), al Gerente de vehículos medianos y livianos de IVECO Argentina (Francisco Spasaro), al Supervisor de vehículos pesados de IVECO Argentina (Christian Chröeder), al Presidente de Friostar S.A. Argentina (Marcos Villar) y al Gerente Industrial de Barrier Solution (Horacio Nieco) por la excelente predisposición de cada uno de ellos en acceder a las entrevistas para que se pudiera realizar el capítulo IV de la tesis.

Por último, no quería dejar de agradecer a aquellos amigos y compañeros por dedicar parte de su tiempo para leer algunos capítulos de mi tesis, y darme opiniones constructivas, por las tardes de lectura y tipeo. A pesar de no haber investigando el mismo tema fue una gran compañía, inspiración y aliento para terminar esta tesis.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	4
I. CAPÍTULO I: ESTRUCTURA DE PENSAMIENTO CHINO: SU APLICACIÓN EN LAS NEGOCIACIONES.....	9
I.1. Contexto político y económico de China en el plano nacional e internacional...	9
I.2. La relación entre cultura y negociación.....	14
I.2.1. Principales líneas del pensamiento del chino.....	17
I.2.2. El debate sobre la vigencia y la universalidad del pensamiento confuciano...	20
I.3. Cultura y Negociación.....	25
II. CAPITULO II: RAZONAMIENTO ESTRATÉGICO CHINO EN UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN.....	30
II.1. Entendiendo las estrategias de negociación a través de Sun Tzu. Diferencias con las estrategias occidentales.....	30
II.1.1. Las estrategias de Sun Tzu y la negociación.....	32
II.1.1.a. Las estrategias de Sun Tzu VS. La teoría de los juegos.....	33
II.2. Interpretando las negociaciones a través de Sun Tzu.....	35
II.2.1. La negociación como terreno de batalla.....	41
II.2.2. Del negociador principal.....	43
III. CAPÍTULO III: La dimensión protocolar en las negociaciones con los chinos.....	45
III.1. La importancia del protocolo en las negociaciones con los chinos.....	45
III.1.a. Los fundamentos éticos del protocolo.....	46
III.2. El protocolo en contextos culturales diferentes.....	47

III.3. El protocolo en los negocios derivado de la ética confuciana.....	53
IV. CAPÍTULO IV: EXPERIENCIA CONCRETA DE NEGOCIACIÓN CON LA RPCH.	59
IV.1. Relaciones Políticas y Comerciales entre China y Argentina.....	59
IV.2. Reflexiones de empresarios argentinos sobre las negociaciones con China.	69
CONCLUSIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	82



SIGLAS Y ACRÓNIMOS

IED	Inversión extranjera china
URSS	Unión Soviética
PCCH	Partido Comunista de China
ASEAN	Asociación de Naciones del Sudeste Asiático
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OMC	Organización Mundial del Comercio
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CNOOC	China National Offshore Oil Corporation
SINOPEC	China Petroleum & Chemical Corporation

Universidad de
San Andrés

INTRODUCCIÓN

En estos últimos treinta años la República Popular China (RPCH) ha experimentado un gran desarrollo económico marcado por dos etapas importantes. La primera se inicia con la apertura introducida por Deng Xiaoping a finales de la década del '70, la cual tuvo como base la modernización de determinadas áreas como la agrícola, la industrial y la científico-tecnológica. La segunda etapa estuvo signada por la profundización de la reforma y se refleja en la entrada de China en la OMC en 2001. A diferencia de la primera etapa, la segunda tuvo un impacto económico no sólo a nivel regional sino global. Muchos países industrializados comenzaron a poner sus expectativas en aumentar sus exportaciones hacia el país asiático, especialmente en bienes de capital, productos agrícolas, y automóviles. Además, en esta etapa del proceso de desarrollo económico el gobierno chino comenzó a potenciar otras áreas como la de servicios e inició un proceso de apertura a la inversión extranjera.

En este contexto de cambios, durante los últimos años China ha logrado tener un peso importante en la economía mundial superando a las economías de países desarrollados como Japón, Alemania, Reino Unido y Francia. Así, en 2010 pudo convertirse en la segunda economía del planeta después de Estados Unidos, medido en términos de PIB a precio corriente como en moneda de paridad de poder adquisitivo (PPA). Además, China representa no sólo la mitad del PIB de las economías de los países del BRIC (Brasil, Rusia, India y China) tomadas en conjunto sino del PIB de todas las economías de América Latina y el Caribe (Cepal, 2012). Asimismo, es importante destacar que la economía China ha estado en constante crecimiento aún cuando el resto del mundo atravesaba una de las peores crisis hacia el año 2008.

Este crecimiento acelerado -el más significativo a nivel mundial con una tasa media anual de aumento del PIB de más del 10% en los últimos treinta años- ha redefinido sustancialmente el rol de China como productor, consumidor e importador de productos básicos, principalmente en los sectores agrícola y minero. En este marco, la RPCH se presenta como un socio comercial muy atractivo para los países de América Latina, algunos de los cuales se han convertido en la última década en importantes proveedores de alimentos y recursos energéticos para el país asiático (Cepal, 2012).

Dada la creciente relevancia de China en el actual contexto internacional y el consecuente abanico de posibilidades que ésta abre para las economías latinoamericanas, este trabajo pretende analizar la incidencia de la cultura y la tradición china en los procesos de negociación internacional. Para ello, y atendiendo al hecho de que las negociaciones internacionales son parte de la acción externa del Estado chino, es indispensable hacer un repaso general de la evolución de los principios rectores de la Política Exterior de la RPCH desde la revolución del '49 hasta la actualidad, así como también, de las “visiones del mundo” de cada uno de los distintos líderes. Dichos lineamientos generales y modos de interpretar el sistema internacional involucran determinados estilos de Política Exterior y perfiles de negociación.

En este sentido, cabe señalar que, una vez proclamada la República Popular China, el Marxismo-Leninismo se convierte en el eje central de la política del gobierno maoísta. Así, sobre la base de esta doctrina, Mao interpretó la realidad internacional partiendo de la división del mundo en dos bloques antagónicos y en constante contradicción: el bloque capitalista liderado por Estados Unidos y el bloque socialista liderado por la URSS. Esta confrontación era en el fondo el reflejo de una lucha de clases, motor de la historia según la doctrina marxista. Mao consideraba que el capitalismo era sinónimo de imperialismo, hegemonismo y monopolio del capital mientras que, por el contrario, el socialismo se proponía contener la amenaza imperialista y salvaguardar la paz mundial. Para lograrlo era necesario que hubiera una unidad entre los distintos bloques socialistas y una cooperación con otros países que apoyasen la causa aún sin ser socialistas, de allí el acercamiento a la URSS y a algunos países en vías de desarrollo. Así, el contexto de la Guerra Fría fue la base de una política exterior ideologizada y confrontativa. (Moncada Durruti, 2011).

Por su parte, Deng Xiaoping, sucesor de Mao tras su muerte, centró su política en la apertura y la reforma económica con el objetivo de consolidar el proceso revolucionario a través de la modernización y el desarrollo de la RPCH. De este modo, Deng buscó insertar al país en las dinámicas globales y obtener el status como miembro de la comunidad internacional. La política exterior de Deng Xiaoping, en consonancia con la mencionada política de Reforma, fue la de “paz y desarrollo” (和平与发展). Así, la gestión externa pasó a estar al servicio de la construcción económica para llevar al país a la modernización. En la década de 1980, se inició un proceso de “desideologización”, se suavizó el discurso antiimperialista y se premió a aquellos países que apoyaran a China en la modernización y en su inserción en la comunidad internacional (Moncada Durruti, 2011). A diferencia de Mao

y de los líderes que lo sucederían en el poder, Deng buscó eliminar toda “polución espiritual” (Wielander, 2011) de la política, imprimiendo a su gobierno un marcado pragmatismo.

Hacia 1992, al finalizar la era Deng, comienza la etapa del líder Jiang Zemin. Éste tomó el mando en un momento de transición política mundial signado por el fin de la Guerra Fría. En este nuevo contexto global, donde Estados Unidos se convirtió en la gran potencia triunfadora, surgieron al mismo tiempo en la arena internacional otros actores con peso propio –sobre todo en la dimensión económica- como ser la Unión Europea y Japón. Al mismo tiempo, se estaban acelerando otros fenómenos como la revolución tecnológica y la internacionalización e interdependencia de los mercados que indefectiblemente tuvieron repercusiones culturales, sociales y económicas. En esta dinámica de cambios en el plano mundial, China entró en el juego consolidándose como uno de los actores principales durante la década. Una de las características centrales de la etapa de Jiang Zemin fue el cambio generacional de la tradicional cúpula política¹, la cual fue sustituida por tecnócratas con experiencia internacional y formación profesional dando un giro en el estilo político y dejando de lado la impronta personalista que había caracterizado la etapa anterior. Dichos cambios marcaron la impronta de una política exterior pragmática con énfasis en temas técnicos y de seguridad con el objetivo de lograr la integración de China en la comunidad internacional. Asimismo, Jiang Zemin concentró todos sus esfuerzos en ingresar a la OMC, algo fundamental para el avance del desarrollo económico y la continuación de la reforma iniciada por Deng. En términos generales, su gobierno no presentó grandes cambios respecto al período anterior ya que mantuvo una política pacífica hacia el exterior (Moncada Durruti, 2011). A pesar de las líneas de continuidad, Jiang Zemin se distinguió de su antecesor en cuanto a la incorporación del elemento cultural en su discurso político y la revalorización del concepto de la “Sociedad Armoniosa”, ideal fuertemente arraigado en la cultura tradicional china. En este sentido, Jiang Zemin reinterpretó la doctrina confuciana resaltando su costado más progresista, innovador y abierto (Wielander, 2011).

En 2003, Hu Jintao asume el liderazgo de China en un contexto internacional signado por la división de Estados Unidos respecto al resto del mundo como consecuencia del 11-S y la adopción de una posición unilateralista de lucha contra el terrorismo internacional. En el ámbito doméstico, la política de Hu Jintao se caracterizó por un perfil más populista y social orientado a corregir las desigualdades. Una de las características principales de su discurso

¹ La mayoría de los dirigentes de la cúpula eran los mismos que estuvieron en la etapa revolucionaria de Mao Zedong y que luego continuaron durante el liderazgo de Deng Xiaoping (Moncada Durruti, 2011).

político fue la incorporación de las ideas de la cultura tradicional china, lo cual se vio plasmado en su lema “la cultura de armonía” (和合文化). En este concepto filosófico-cultural está implícita la idea de un proceso que no pretende eliminar las diferencias sino conciliar la diversidad para lograr una armonía social y es retomado del pensamiento de los grandes pensadores chinos como Confucio (孔子), Mencio (Mengzi 孟子), Laozi (老子) y Zhungzi (庄子) quienes veían en esta práctica moral el sentido de la justicia y el bien común. El último de los filósofos transmitió, además, la filosofía del 道 (dao) basado en la auto-cultivación o la perfección. La política exterior de Hu Jintao no será otra que el reflejo de la política interna en el sentido de contribuir a la creación de un mundo armonioso. Otra de las características de la etapa de Hu es que, a diferencia de los tres líderes anteriores, es el primer líder postrevolucionario que hace alusión a las raíces culturales más puras de la tradición china sin influencias de los principios marxistas. De este modo, Hu logra eliminar una constante de la diplomacia china: “Douzhen” (斗争) o lucha. Podría decirse que después de treinta años de la apertura hacia el exterior proclamada por Deng Xiaoping, bajo el liderazgo de Hu Jintao se abandona la perspectiva de confrontación con occidente (Moncada Durruti, 2011).

Como sostuvimos más arriba, es innegable la importancia de China como resultado de su acelerado crecimiento económico y su impacto en el resto del mundo. Sin embargo, a pesar de la importancia económica del país asiático, no hay que dejar de considerar su sistema político y sus características culturales al momento de afrontar un proceso de negociación. Éstas últimas están muy arraigadas en la sociedad china, tanto en el ámbito privado de las personas como también en las relaciones diplomáticas y las mesas de negociaciones. Asimismo, los distintos líderes postrevolucionarios han hecho de la cultura, aunque con diferentes intensidades, una fuente de inspiración para sus políticas. De allí la importancia de que los estados y los actores económicos se interioricen acerca de las tradiciones del país asiático si pretenden que un proceso de negociación resulte exitoso.

¿Por qué muchas veces a la hora de negociar con los chinos parece que las condiciones contractuales cambian constantemente? ¿Por qué en ocasiones tenemos la sensación de que los chinos no responden a la demanda de la contraparte occidental? ¿Por qué se frustran las negociaciones sin motivos razonables a la vista de los occidentales? Estas inquietudes dan cuenta de la necesidad de identificar y conocer las diferencias culturales frente al inminente e inevitable avance que China está teniendo a nivel mundial, hecho que generará cada vez más negociaciones con este país. Su interés estratégico por invertir en Latinoamérica es evidente debido a los abundantes recursos naturales de la región.

Consecuentemente, Argentina no está exenta de poder participar en la estrategia de inversión china ni de acceder a oportunidades comerciales. De hecho, China se ha convertido en el segundo socio comercial de Argentina a la vez que ha incrementado sus inversiones en este país.

Por los motivos expuestos, esta tesis pretende contribuir al mejor entendimiento de ciertos comportamientos de una cultura tan diferente como la china y su impacto en el contexto de una negociación. Consecuentemente, el presente trabajo focaliza el análisis en la relevancia que tiene el aspecto cultural en las negociaciones internacionales con China poniendo especial atención en las especificidades del comportamiento de los negociadores chinos así como también en las diferencias con los usos y costumbres occidentales.

El trabajo de investigación se dividirá en dos partes: la primera estará conformada por tres capítulos en los que se presentarán una descripción de la situación política, social y económica de China para contextualizarla en tiempo y espacio, y luego se hará una descripción de los aspectos culturales. Así, en el primer capítulo se desarrollarán las principales características políticas y económicas de China y la importancia de la cultura en la negociación. En el segundo y el tercer capítulo se expondrán algunas de las ideas principales de Confucio y Sun Tzu respectivamente por ser considerados los pensadores que han influenciado de manera más significativa sobre las ideas y tradiciones chinas.

La segunda parte estará conformada por un único capítulo donde se harán referencias a experiencias concretas de negociación con la RPCH. En este capítulo elegiré tres empresas: IVECO ARGENTINA, BRARIER SOLUTIONS S.A. y FRIOSTAR S.A. que han hecho negociaciones con empresas chinas e intentaré constatar empíricamente las dificultades culturales que han encontrado las empresas argentinas al momento de negociar con los chinos. Para desarrollar este capítulo realicé entrevistas a los directivos que estuvieron involucrados en el proceso de negociación.

En cuanto a la recopilación de información para el desarrollo general de la tesis se sustentó, fundamentalmente, en la revisión de fuentes secundarias tales como bases de suscriptores, páginas virtuales relacionadas a la investigación, revistas académicas, libros y tesis relacionados al tema de investigación. Por otra parte, se utilizaron fuentes primarias, específicamente entrevistas, cuyos resultados están volcados en el capítulo cuarto de este trabajo.

CAPÍTULO I: ESTRUCTURA DE PENSAMIENTO CHINO: SU APLICACIÓN EN LAS NEGOCIACIONES

I.1. Contexto político y económico de China en el plano nacional e internacional

En el presente capítulo se abordará la influencia de la filosofía confuciana ya que compone gran parte de la estructura del pensamiento chino y luego se verá su aplicación en el ámbito de las negociaciones. Es indudable el crecimiento que China tiene en la actualidad y su impacto en el comercio y la inversión a nivel mundial y, particularmente, en América Latina y el Caribe. En función de la relación existente entre el crecimiento económico de China y el incremento de las negociaciones internacionales del resto del mundo con Beijing, y antes de tratar el tema concerniente a este capítulo, se hará una breve contextualización de China en el plano internacional y en relación a América Latina y el Caribe ya que conformará la región de estudio en el presente trabajo.

Si bien China desde la época imperial Song (960 – 1279 D.C) tuvo la tecnología náutica para realizar conquistas de nuevos territorios no mostró interés en ello. Sólo se hicieron algunos intercambios de productos con India y se realizaron algunos viajes comerciales. El constante aislamiento de China forjó una imagen de sí misma, sobre todo en las elites, como un país único en su especie; era no solo una gran civilización entre las más grandes sino la civilización por excelencia. Los chinos se consideraban el centro del mundo por ser el “Reino del Medio” considerando a los demás estados en otro nivel. Consecuentemente, China se creía autosuficiente. De hecho, durante 18 siglos de los últimos 20 China produjo un PBI superior al de cualquier sociedad occidental². El hecho de que China se considerara el centro del mundo y autosuficiente fue una de las razones por las que no tuvo contacto con otras sociedades. China creía que ejercía una función especial y que tenía un mandato celestial. Sin embargo, a diferencia de otras grandes potencias como Estados Unidos, China nunca promovió el universalismo en pos de difundir sus valores. Su único objetivo era que los estados tributarios como Corea, Tailandia y Vietnam reconociera la categoría especial de China, y a cambio les concedía ventajas como derechos comerciales. China no exportó sus ideas sino que dejó que los demás fueran a buscar su cultura. Con la llegada de la dinastía Qing (1644) en el siglo XVII, China se encontraba en la cúspide de su grandeza imperial y se

² Esta dinámica se dio por la facilidad de traslado de mercaderías de una provincia a otra por los ríos y canales, y el volumen de productos demandados era incomparable con cualquier país europeo ya que la demanda de una provincia podía significar la demanda de varios reinos (Kissinger, 2012).

convirtió en una potencia militar por la guerra con las tribus manchúes. Así, China ganó predominio en Asia (Kissinger 2012).

Esta “pasividad”, autosuficiencia y aislamiento por parte de China durante varios siglos comienza a modificarse a principios del Siglo XX cuando un grupo de activistas con ideas occidentales, liderados por Sun Zhongshan (Sun-Yat Sen) vieron que el imperio llevaría a China a un retraso e iniciaron una Revolución que culminó con la proclamación de la República en 1912. A pesar de este intento, la República fracasó ya que había muchas disidencias ideológicas sobre las proyecciones de China. Como consecuencia de esto se desató una guerra civil. Entre los años 1912 a 1930 China atravesó un proceso interno de formación política en el que se fueron consolidando dos facciones: los Guomindang (Nacionalistas) liderado por Jiang Jieshi (Chiang Kai – shek) y los comunistas liderado por el revolucionario Mao Zedong. En medio de esta gestación partidaria China sufrió el ataque de Japón. En 1945, finalizada la II Guerra Mundial, vuelve la lucha interna entre los Guomindang y los comunistas terminando con el triunfo del partido comunista y la proclamación de la República Popular de China en 1949. Los primeros junto con su líder Jiang Jieshi fueron a Taiwán y crearon la República China. De esta manera aparece uno de los problemas más significativos de la confrontación territorial de la República Popular y su política exterior. En el contexto internacional, el mundo estaba atravesando la Guerra Fría. En ese momento, la URSS había apoyado a Jiang Jieshi y el Guomindang por razones geopolíticas. Sin embargo, Mao Zedong se alineó con la Unión Soviética y manifestó su oposición al capitalismo y pronto llevó su ideario a la práctica. Tras la negativa de Jiang Jieshi de renunciar a la República de China hizo que los estados que quisieran tener relaciones con China tuvieran que elegir entre la República Popular y considerar que Taiwán era una provincia de la misma y no un estado independiente. Por su parte, Taiwán no aceptaría relacionarse con aquellos países que reconociesen a la RPCH. En el primer período de la Guerra Fría, la mayoría de los países eligieron relacionarse con Taiwán por varias razones, entre ellas, Taiwán en ese entonces era miembro activo de las Naciones Unidas y la isla estaba abierta al comercio con Occidente y el capitalismo. Mantener relaciones con RPCH era estar a favor del comunismo lo cual significaba estar en contra de la democracia liberal. Por otro lado, el régimen comunista chino formaba parte de una alianza ideológica mundial con la Unión Soviética. En 1950, Mao Zedong importa el comunismo a China con la particularidad de que tenía una fusión entre el comunismo de Lenin y Stalin. Del primero tomó el liderazgo revolucionario y la teoría comunista y el modelo

de Estado a asumir. Del segundo tomó la concentración del poder en una sola persona y la idea de ser “el ingeniero” de toda una sociedad. En 1965, Mao Zedong inició la Gran Revolución Cultural cuya inspiración se basó en el estancamiento burocrático de la Unión Soviética, y la necesidad compulsiva por parte de Mao de gobernar de “modo revolucionario”. Esta fue una época sanguinaria y cualquier persona era susceptible de ser imputado por ofensas contrarrevolucionarias. La oposición de Mao Zedong al régimen Soviético por convertirse en una maquinaria burocrática hizo que las relaciones entre los dos países comunistas se tensionaran. Dicha tensión tuvo su pico en 1969 y entre los años 1971 – 1972, Estados Unidos aprovechando la mala relación entre China y la Unión Soviética intentó establecer relaciones diplomáticas con la RPCH. La consecuencia inmediata derivada de las relaciones sino estadounidenses fue la sustitución de Taiwán por la RPCH en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. Este giro en la política internacional fue uno de los puntos de inflexión del nacimiento de la China contemporánea. El otro punto de inflexión fue la apertura económica del gigante asiático al mundo (Brum, Castro 2009). De este modo, en 1978 comienza una política de reforma y apertura encabezada por Deng Xiaoping. El lema durante su mandato pasó de “guerra y revolución” (战争与革命) a “paz y desarrollo” (和平与革命). Durante el mandato de Deng Xiaoping, la amenaza fue el subdesarrollo de China y su aislamiento del mundo exterior³, por eso, su objetivo principal giró en torno a la modernización de China. Entonces, bajo el lema de “paz y desarrollo”, China se concentró en intentar formar lazos comerciales con el exterior, especialmente, con los países en desarrollo. En este período se incorpora el “socialismo con características chinas” en la doctrina oficial de la RPCH (Moncada Durruti, 2011).

Deng Xiaoping insertó a China en el contexto internacional creando un ambiente propicio en el exterior para favorecer el desarrollo interno. Así, China de a poco fue insertándose en el mundo hasta alcanzar el status de miembro de la Comunidad Internacional. Como consecuencia de este esfuerzo, obtuvo las primeras opiniones a favor de su integración por parte de la Comunidad Internacional, pero aún restaba que consiguiera apoyo exterior para su proceso de modernización. Podría decirse que durante la era Deng se produjo la “segunda revolución”, la cual fue silenciosa. Su liderazgo, en la década del '80, además de estar marcado por la modernización y el pragmatismo también incluyó un proceso de desideologización. Tanto la reforma económica como la desideologización se enmarcaron en

³ Deng había heredado una década de una política económica errónea que produjo el estancamiento de China. En 1982 fue un momento clave porque fue el año en el que en la primera sesión plenaria de su mandato se planteó la necesidad de “la modernización socialista” (Moncada Durruti, 2011).

una redefinición de las alianzas externas. China continuó distanciada de la URSS y se acercó a los Estados Unidos (Feng, Chen 2008:236 citado por Moncada Durruti 2011).

En 2002, con la designación de Hu Jintao como Presidente se produce otro giro tanto en la política interna como en la externa basada en la construcción de un “mundo armonioso”. Esta teoría deriva de dos interpretaciones diversas: el ascenso de la posición de China en el plano internacional (guoji ding wei 国际定位) o el cambio de actitud de China hacia el mundo externo. Esta postura del “mundo armonioso” muestra una China más madura y con confianza de sí misma. Lo que se intentó fue construir una sociedad china moderna, próspera, poderosa, civilizada, armónica y en constante contribución al progreso de la humanidad de la mano del crecimiento. Esta armonía debía estar en sintonía con la situación doméstica siendo tanto los asuntos externos como los internos una unidad. Si bien Hu Jintao heredó de su predecesor, Jiang Zemin, la idea de una sociedad de bienestar, Hu puso énfasis en el desarrollo. Siguiendo la consigna del desarrollo pacífico, la política exterior de Hu fue más prudente que activa (Masuda, 2009).

En 2012 toma el mando el nuevo Presidente Xi Jinping. Si bien hay más similitudes que diferencias entre la política de éste último y la de Hu Jintao, las estrategias desarrolladas por parte de Xi fueron más agresivas. Este estilo de conducción también se plasmó en el diseño y ejecución de la política exterior llevando a otros países a rever su estrategia de vinculación con respecto a la nación asiática. (He, Feng 2013).

En el aspecto económico, China se posicionó, por un lado, como el mayor exportador mundial de bienes en 2009⁴, pese a que hubo una fuerte caída de sus exportaciones, alcanzando el 9,6% de las exportaciones mundiales. Por otro lado, ese mismo año las importaciones de bienes alcanzaron 1.006 billones de dólares logrando posicionarse como el segundo mayor importador a nivel mundial después de Estados Unidos. Uno de los principales motivos de ese aumento fueron las importaciones originarias de América del Sur. Es importante destacar que China es un país clave como productor, importador y consumidor de productos básicos⁵ de gran interés para América Latina y el Caribe. Así, China tiene una

⁴ Esto sucedió en 2009, bajo un contexto mundial de crisis donde las exportaciones mundiales de mercancías se habían reducido un 23%, y las exportaciones de servicios se habían reducido un 13%. Sin embargo, En 2010 la recuperación de la economía china tras la crisis de 2009 fue muy rápida, de este modo, en el primer trimestre de 2010 las exportaciones aumentaron un 34% comparado con el mismo período de 2009 y llegó a 1,3 billones de dólares. Asimismo, las importaciones crecieron hasta un 42% alcanzando el billón de dólares (CEPAL, 2012).

⁵ El comercio entre China y América Latina ha crecido más de veinticinco veces desde 1995 principalmente por la demanda de materias primas (Fornés y Philip, 2012). Los metales consumidos por China son: plomo, níquel, estaño, zinc, y acero. En el caso del cobre refinado, el consumo mundial se incrementó de 15.200 toneladas a 18.300 toneladas en casi una década. En ese aumento de consumo mundial, China aumentó el suyo de 1900

importancia relativa como productor de algunos productos agropecuarios: produce más del 30% de algodón y arroz, y más del 20% de maíz a nivel mundial. Sin embargo, su participación como consumidor es aún más elevada que su participación como productor en el caso del algodón y productos oleaginosos. China también ha sido un importante consumidor de metales y petróleo. Así, durante el período 2000 – 2009 China multiplicó su consumo de metales. En el mismo período mencionado, la demanda de petróleo y su derivado por parte de China aumentó casi seis veces más rápido que la demanda mundial. Por eso, China se ha convertido en un importador y consumidor sumamente atractivo e importante para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2012).

El período 2007 – 2012 fue el más dinámico en cuanto al comercio de bienes entre China y América Latina y el Caribe tanto en las exportaciones como en las importaciones. En este período, las tasas de crecimiento de las exportaciones e importaciones entre China y la región se duplicaron. El comercio bilateral de China y la región superó el umbral de 100.000 millones de dólares en 2007 y llegó a 120.000 millones de dólares en 2009. La participación de la región en las importaciones y exportaciones chinas ha continuado en ascenso hasta alcanzar 4,7% - 6,4% respectivamente. Esto es una muestra del crecimiento comercial bilateral. En 2009, el monto de las exportaciones de América Latina y el Caribe hacia China ascendió a 103.000 millones de dólares, lo que representa un 15% de las exportaciones totales de la región. Con estos valores, China representa casi la mitad del intercambio comercial entre América Latina y el Caribe y Asia (CEPAL, 2012). A diferencia de las relaciones comerciales de China con otras regiones, en América Latina la relación es bidireccional. Hay que destacar, sin embargo, que las importaciones desde China hacia América Latina están creciendo más que las exportaciones. El comercio entre China y América Latina ha crecido más de veinticinco veces desde 1995 principalmente por la demanda de materias primas⁶. China y América Latina son economías complementarias y hay cada vez más demanda en manufacturas chinas desde América Latina por su bajo costo y por ser productos de tecnología intermedia (ECLAC, 2008, 2010c citado por Fornés y Philip, 2012). El flujo comercial con la región deriva de una serie de acuerdos comerciales y de

toneladas a 7100 toneladas en el mismo período representando el 170% del alza en la demanda mundial (CEPAL, 2012).

⁶ Los metales consumidos por China son: plomo, níquel, estaño, zinc, y acero. En el caso del cobre refinado, el consumo mundial se multiplicó de 15.200 toneladas a 18.300 toneladas en casi una década. En ese aumento de consumo mundial, China aumentó el suyo de 1900 toneladas a 7100 toneladas en el mismo período representando el 170% del alza en la demanda mundial (CEPAL, 2012).

inversión entre China y Argentina, Brasil, Chile y Perú en 2004, en 2006 con Venezuela, y en 2010 con Costa Rica (Lapper, 2007 citado por Fornés y Philip, 2012). China ha sido un factor importante en la recuperación y en la dinámica de la exportación de materias primas en la región. Así, la participación de las materias primas en la región llegó a casi 40% entre 2008 – 2009. Dentro de las materias primas, la exportación de los recursos naturales fueron las más dinámicas de América Latina. A pesar de la expansión de los sectores asociados a los recursos naturales, no ha habido un correlato en nuevas tecnologías que puedan contener la gran cantidad de demanda por parte de China. Al mismo tiempo hay una falta de políticas activas de fomento productivo y esto hizo que aumentaran las brechas de productividad con los países que están en la frontera de productividad como Estados Unidos. Por lo tanto, habría que construir una relación comercial acorde con los patrones de desarrollo económico y social que necesita América Latina y el Caribe (CEPAL, 2012).

Si bien el principal interés de las multinacionales chinas en invertir en la región radica en la necesidad de obtener minerales, energía y alimentos para el consumo interno también persigue la venta de sus bienes manufacturados en los mercados latinoamericanos, motivo por el cual, la inversión en infraestructura que facilite la transferencia de bienes (mejorar las vías marítimas y los trenes), se constituye en un elemento destacado. Sin duda, el hecho de que China haya ingresado a la OMC en 2011 fue un factor relevante para acelerar el proceso comercial entre ambas regiones. Algo a destacar de China es que la misma está dispuesta a invertir sin importar el régimen político del estado destino de la inversión y está dispuesta a negociar donde otros no quieren negociar (Fornés y Philip, 2012).

I.2. La relación entre cultura y negociación

Cultura es un término vago al que muchos autores han tratado de definir. Algunas de las definiciones dadas a esta palabra son: ...“valores interiores y actitudes que guían a una población” (Landes 1998 citado por Gonzalo Castañeda 2006); “un conjunto de significados, valores y creencias compartidos y permanentes que caracterizan a los grupos nacionales, étnicos u otros, y orientan su conducta” (Faure y Rubin, 1993 citado por Faure 1997); “patrones comunes de comportamiento que se aprenden de los miembros de una determinada sociedad, lo cual representa el estilo particular de la vida de un grupo específico de personas” (Gelles, 2000 citado por Rodriguez 2007).

Es importante mencionar la matriz multidimensional que tiene la cultura, esto es, la estructura sociocultural (relaciones interpersonales, normas sociales, valores, y vínculos de

poder). Esta estructura es un mecanismo que condiciona el comportamiento de los individuos en tanto miembros de redes sociales y comunidades específicas. Los factores socioculturales inciden en la economía en forma directa o a través de las instituciones formales. Esto es así porque le da un matiz al comportamiento de los individuos afectando su sentido de justicia, confiabilidad de los compromisos, y capacidad de deliberación de los mismos. Así, la cultura incide en el comportamiento como producto del equilibrio entre elementos formales (sistemas legales, instituciones políticas y económicas) e informales (normas sociales) (Gonzalo Castañeda 2006).

La creciente interdependencia cultural ha hecho que los diversos países tengan interés por conocer otras culturas y haya cada vez más sensibilidad en cuanto a los efectos de las diferencias culturales. Sin embargo, la incorrecta interpretación de las diferencias culturales puede generar conflictos, y es por ello que se le ha dado mayor relevancia en el ámbito de la diplomacia y las negociaciones.

Una negociación es llevada adelante por personas, por lo tanto, hay que entender el sentido de sus movimientos y el significado que ellos les atribuyen a sus percepciones. Los negociadores traen junto con ellos sus atributos como seres humanos incluyendo su cultura, sus ambigüedades y su complejidad. Por eso no se puede pretender explicar un comportamiento en sentido unidireccional ya que muchas veces no entender la cultura del otro trae consecuencias perjudiciales para el propio interés. La importancia del rol de la cultura sirve no solamente para tener conocimiento sino como método de predicción acerca del comportamiento del negociador, sirve como instrumento para seleccionar los medios que permitan tener un mejor control sobre el proceso de negociación y, en última instancia, tener un cierto control sobre los resultados (Faure 1997).

Así, cuando dos negociadores de culturas diferentes se encuentran por primera vez no van a tener un elemento cultural común para interpretar sus comportamientos, acciones, intenciones y afirmaciones porque no comparten la misma información y los mismos presupuestos. Por lo tanto, la cultura puede considerarse como otra lengua complementaria a la que las partes hablan y que es necesario comprender para arribar a un entendimiento genuino. Existen dos modos de estudiar la cultura de las negociaciones, una es describiendo y analizando el estilo negociador de cada país y la segunda forma es el método intercultural - comparativo. Este segundo método busca ciertos elementos básicos en los distintos estilos negociadores y ve cómo se refleja en las distintas culturas (Hall, 1959 citado por Salacuse, Jeswald W. 1998) (Salacuse, Jeswald W. 1998). Complementariamente, es importante

conocer los aspectos esenciales de las distintas partes que conforman una negociación internacional, las partes que intervienen en ella, los aspectos que habitualmente se negocian, o sea, el esquema general de las negociaciones (Rugman 2000 citado por Rodríguez A., 2007).

La diversidad cultural que existe en el mundo hace imposible que un negociador pueda entender en profundidad cada una de las culturas con las cuales negocia. Por eso, Salacuse propone encontrar las áreas más importantes en donde pueden surgir divergencias durante el proceso de negociación. Esto permite al negociador comprender, interpretar y anticiparse a las posibles fricciones y puntos de disidencia con su contraparte. Así, según la literatura y entrevistas con distintos negociadores, Salacuse identifica diez factores que durante el proceso de negociación pueden estar influenciados por la cultura de las personas que participan en él (Salacuse 1991 citado por Salacuse 1998):

1. Objetivos de la negociación (¿contractual o relación interpersonal?);
2. Actitud frente al proceso de negociación (¿ganar/ganar o ganar/perder?)
3. Estilos personales (¿formal o informal?)
4. Estilos de comunicación (¿directo o indirecto?)
5. Sensibilidad al tiempo (¿alta o baja?)
6. Emociones (¿alta o baja?)
7. Tipos de acuerdos (¿particular o general?)
8. Proceso de construcción del acuerdo (¿de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo?)
9. Organización del grupo de negociación (¿líder o consenso?)
10. Toma de riesgo (¿alta o baja?)

De este modo, es más fácil para el negociador entender los estilos negociadores de su contraparte proveniente de una cultura distinta. Al mismo tiempo, permite al negociador observar cómo su contraparte ve su propio estilo negociador en una mesa de negociación (Salacuse 1998).

Dadas las definiciones se puede observar la importancia que tiene la cultura en la sociedad porque condiciona el comportamiento de los individuos según las normas sociales, creencias,

ideologías y valores en las cuales se encuentra influenciado. Para las sociedades como las asiáticas, sobre todo la China, el factor cultural tiene una incidencia mayor que en las sociedades occidentales.

Como ya se dijo, es indudable el protagonismo que China está tomando en la economía mundial, y eso conlleva indefectiblemente a que cada vez haya más negociaciones con este país. Como se puede apreciar de lo descrito en el acápite anterior, la tendencia de la demanda china en los próximos años estará focalizada en América Latina y el Caribe. Si bien cada vez hay más relación comercial entre ese país y la región, lo cierto es que el mercado de América Latina y el Caribe es aún bastante nuevo y los países de la región y sus empresas son inexpertos en cuanto al manejo de una negociación con China. Por eso, es importante entender cuáles son los valores culturales que estructuran el pensamiento chino para lograr una negociación más eficiente con la contraparte china.

I.2.1. Principales líneas del pensamiento del chino

La ideología china en contraposición con la occidental es un sistema independiente con características propias y un concepto moral propio. La teoría tradicional china le da más importancia al fortalecimiento de las aptitudes individuales y adquisición de virtudes, sobre todo la sabiduría. La cultura china fue influenciada, principalmente, por tres corrientes ideológicas: Confucio y Mencio (Mengzi 孟子), Laozi (老子) y Zhuangzi (庄子). Sin embargo, la ideología confuciana⁷ fue la que más predominancia tuvo, y llegó a influir también en la cultura de países vecinos como Corea, Japón, Vietnam, etc. (María Teresa Román, 2004). A continuación se hará una breve descripción de las ideas que representa a cada uno de estos filósofos.

El eje del pensamiento de Confucio fue el sentido democrático y el respeto por las tradiciones. También transmitió la idea de la creación y el mantenimiento de una sociedad armónica donde cada uno cumple un rol. Esta idea derivó de la observación que hizo Confucio sobre lo que había ocurrido diez siglos atrás en un reino donde todo era armónico y todos vivían en paz y prosperidad. Dentro de ese reino cada uno cumplía un rol y se respetaba el orden jerárquico y esta era la principal razón por la que la sociedad podía vivir en paz y prosperidad. Sus pensamientos fueron difundidos a lo largo de la historia gracias a

⁷ Las ideas de Confucio surgen en el Siglo V y VI a.C. en medio de una revuelta social donde hubo enfrentamientos entre distintos pueblos y separación de clases (551-479 a.C.). Confucio vino a compilar y mejorar el pensamiento chino hasta ese entonces, sistematizándolo. Históricamente, se lo ha comparado con Aristóteles (María Teresa Román, 2004).

sus discípulos. Luego de su muerte (479 a.C.), Zengzi (505-435 a.C.), sobre todo Mencio (372-289 a.C) y Xunzi (313-238 a.C) se encargaron de que el pensamiento de su maestro se convirtiera en la principal característica cultural e intelectual de la civilización China. Las enseñanzas de Confucio que han marcado más a la sociedad china son: la ética, la moral, y la transmisión de la tradición. Defiende la coherencia, el humanismo y la perfección moral a través de la benevolencia (compasión y altruismo), la rectitud y la justicia. Esto es lo que le ha dado la imagen a China de país milenario y cultural. El fin último es tender a la paz universal y la armonía general (María Teresa Román, 2004).

Las ideas de Mencio (Mengzi), discípulo de Confucio, estaban basadas en la naturaleza de la naturaleza humana, el estatus de la motivación moral y el modo correcto de gobernar un estado y tratar a los demás. A través de sus ideas quiso predicar el modo de vida confuciano, el camino confuciano – el dao (道) confuciano -. Mengzi entendía que el dao confuciano incluía la adecuada ritualidad, la benevolencia y la rectitud por parte de quienes gobiernan y los que son gobernados. Esta filosofía confuciana estaba en fuerte oposición a la guerra y al igual que Confucio, Mengzi rechazaba los beneficios en términos de ganancias ya que traía desorden, competencia, y afectaba la relación entre padres e hijos, entre gobernantes y gobernados, etc. Esto es, el dao confuciano del respeto a los ritos (礼), la benevolencia y rectitud son incompatibles con los beneficios/ganancias (Geisz, 2008). En cuanto a la naturaleza humana (性) y el destino, Mengzi sostenía que la naturaleza humana está conformada por el corazón y hay dos aspectos que engloban la naturaleza y el corazón: ti (forma) y yong (función). Desde la perspectiva de la forma, la naturaleza es liangzhi (la bondad de la consciencia) y liangneng (la bondad inherente al ser humano). Desde el punto de vista de la función, la naturaleza es la benevolencia, la rectitud, la propiedad y la sabiduría y el corazón consiste en la compasión, la vergüenza, el respeto, el bien y el mal. Así, la teoría de la bondad humana es algo inherente a las personas. Con respecto al destino, existen dos significados en la visión de Confucio: el destino como una situación fortuita similar a la vida y la muerte y el mandato divino. Así, la diferencia entre ambos es que el primero es una realidad objetiva sin una dirección clara mientras que el mandato del cielo es una fuente moral que indica un destino y una dirección. De ambos, Mengzi tomará el concepto de destino como la determinación original del cielo para los seres humanos. Si retomamos el concepto de naturaleza como atributo⁸ innato de las personas puede decirse

⁸ El atributo según Mengzi es: benevolencia, rectitud, y moralidad (Zhang, Guo, 2008)

que para Mengzi destino y naturaleza son dos caras de una misma moneda (Zhang, Guo, 2008). Así lo expresa Mengzi: “es el destino el que decide sobre la benevolencia entre padre e hijo, rectitud entre los soberanos y los ministros, el decoro entre anfitrión e invitado, la sabiduría de un virtuoso y los principios de la sabiduría que pueden materializarse. Si bien todo ello está regulado por el destino son aspiraciones a alcanzar” (Jin 2003 citado por Zhang, Guo, 2008).

Laozi, al igual que Confucio y Mengzi, basaba parte de su pensamiento en la naturaleza (humana). Sin embargo, difiere de la escuela confuciana y de Mengzi en cuanto a la interpretación de esta idea ya que, desde su perspectiva, la naturaleza humana está despojada de bienes materiales y sólo requiere de lo necesario para sobrevivir. La gran diferencia con Confucio es que Laozi sostiene que la naturaleza humana está exenta de deseos y conocimientos humanos.

En lo que respecta a la corriente de pensamiento de Zhuangzi, se refleja en el concepto de “Dao” (道) y esto traducido al lenguaje cotidiano es la auto cultivación o perfección en la vida (Zhen 真) (Nelson, 2009). Asimismo, este pensador sostenía la idea de tratar a la naturaleza ecológicamente partiendo del supuesto que muchos de los aspectos cotidianos son enseñanzas de la naturaleza como lo expresa la máxima “dejar que las cosas sigan su curso natural” (ziran wu wei). Además, destaca la unidad entre el cielo (en representación del padre), la tierra (en referencia a la madre) y lo terrenal (en alusión al alma de las personas). A diferencia de Confucio, Zhuangzi sostenía que la auto -cultivación no tiene relación con el mérito sino con la transformación cíclica del mundo que conduce hacia la cultivación personal. Por ejemplo, las personas tienden constantemente a querer lograr un auto crecimiento –sentimiento dado por el fenómeno del “qi” (qi xiang) – siendo esto una cualidad revelada por la naturaleza a los seres humanos en sincronía con un mandato celestial. Por ello, se dice que todo caballero (Junzi) debe tender a las virtudes como el desarrollo personal, a la justicia, la tolerancia, etc. (Li, Xi, Peng, 2006).

Estas corrientes de pensamiento chino tienen incidencia, en mayor o menor medida, en los distintos ámbitos sociales como la familia, la escuela y el trabajo. No obstante, la corriente que más influencia ha tenido en la sociedad china hasta el presente es el pensamiento confuciano. Tal es así que Hu Jintao (2003) vuelve a retomar las ideas de Confucio sosteniendo que las mismas son la base para la constitución de una sociedad armónica. Sin embargo, pensadores occidentales como Max Weber se opusieron a las ideas pregonadas

por Confucio. Él sostenía que la filosofía confuciana, al difundir el respeto al orden jerárquico, las costumbres y la autoridad excluía la innovación y, por tal razón, le atribuye a Confucio la decadencia de China. (Reynolds, James 2009).

I.2.2. El debate sobre la vigencia y la universalidad del pensamiento confuciano

Un análisis desde el establecimiento de la RPCH muestra que el pensamiento confuciano ha influenciado la dinámica política del país asiático desde Mao Zedong hasta la actualidad.

La imagen de Mao y su modo de percibir la realidad internacional tuvieron un peso significativo en la orientación de la política exterior de la RPCH. En cuanto a los elementos culturales del confucianismo que incidieron en su percepción del mundo, cabe destacar el ideal social Dàtóng⁹ 大同 –la gran unidad social– utopía que estuvo presente desde hace siglos en la cultura política china y cuyo origen se encuentra en los clásicos chinos, más específicamente en Lǐjì (礼记)¹⁰. En relación a esto, Moncada Durriti (2011) señala que no fue casualidad que el Partido Comunista triunfara en China ya que la utopía socialista que preconizaba –la paz universal de un mundo fraternal y sin clases– encajaba perfectamente en su raíz cultural. En este sentido, Mao no era simplemente el líder del Partido Comunista sino el depositario de una larga tradición que lo hacía culturalmente “chino”. Otra de las ideas tomadas de Confucio –天下为公, Tiānxià wéigōng– sostiene que el mundo pertenece a todas las personas y está basado en una sociedad ideal, armoniosa y perfecta cuya utopía radica en el respeto a la moral de los súbditos y gobernantes. Esta noción operó fuertemente durante siglos en pos de la cohesión y la unidad del pueblo chino.

Con la asunción de Deng Xiaoping se produjo un giro en términos políticos. En este sentido, el gobierno estuvo focalizado en producir reformas en el plano económico más que en el cultural - filosófico ya que, desde la perspectiva de Deng, el principal motivo del atraso de China radicaba en su estancamiento. De este modo, su política se orientó, principalmente, a crear y favorecer un ambiente propicio en el exterior con el objetivo de fomentar el desarrollo económico interno. Así, la diplomacia de los años '80 se caracterizó por una creciente desideologización, la búsqueda de la integración de China en la Comunidad Internacional y

⁹ La reelaboración del ideal Dàtóng por los principales intelectuales chinos de finales del siglo XIX y XX (Kang Youwei, Liang Qichao y Sun Yat Sen citado por Moncada Durriti, 2011) se aplicó en la política de modernización del país en varios periodos históricos. También se mezcló con el socialismo utópico de aquel momento y estuvo presente en la reelaboración del ideal chino y fue asumido de forma natural por el grupo reformador de principios del siglo XX.

¹⁰ Es uno de los cinco clásicos del canon confuciano.

el estrechamiento de lazos comerciales con Occidente y los países en vías de desarrollo. La combinación de reforma económica en el interior y apertura en la política exterior dio lugar al llamado “socialismo con características chinas” (有中国社会的主义), tal como lo definió el propio Deng Xiaoping.

A partir del gobierno de Deng Xiaoping y hasta la administración de Hu Jintao, los líderes chinos mantuvieron prácticamente la misma línea política sin por eso dejar de imprimir su impronta personal en la conducción de sus gobiernos. Sin embargo, con la llegada de Hu Jintao a la Presidencia se produjo un giro político significativo marcado por el regreso a la cultura tradicional china. A diferencia de los líderes que lo precedieron, Hu Jintao mostró una fuerte impronta confuciana tomando como base de su política a la *cultura de la armonía* (和合文化). Dicha cultura, cuyo sustento ideológico radica en la práctica de armonizar, acomodar o conciliar, se encuentra en las raíces de la cultura china y ha sido utilizada durante siglos por grandes pensadores como Confucio, Laozi, Mengzi entre otros, los cuales veían en esta práctica moral la esencia de la justicia y del bien común. Se puede inferir de los dos primeros caracteres que componen la palabra armonía la idea implícita de un proceso que consiste no en eliminar diferencias sino en conciliar la diversidad para que el resultado final sea equilibrado (Moncada Durruti, 2011).

Así, el concepto de mundo armonioso desarrollado por Hu Jintao implicó la conjugación de valores tradicionales con política diplomática. En este marco, hacia finales de 2003, Zheng Bijian introdujo el concepto de “Ascenso Pacífico” con el objetivo de contraponer las tesis sobre la amenaza china provenientes de algunos círculos académicos y políticos occidentales. Posteriormente, Zheng afirmó que dicho concepto replicaba dos máximas tradicionales de China: “No hagas a otros lo que no quieras para ti mismo” y “Quien ayuda a otros se ayuda a sí mismo. Sin embargo, la idea de “ascenso” produjo divergencias respecto de su contenido por lo que dicho vocablo fue reemplazado progresivamente por la noción de “desarrollo”. Esta nueva idea establece que China podrá alcanzar la modernización mediante el “Desarrollo Pacífico” es decir, que se erigirá en superpotencia a través del crecimiento y la modernización económica. De este modo, la consolidación del poder chino consistirá sobre una elección estratégica de integrarse a la economía mundial y en innovaciones tecnológicas e institucionales y no mediante conquistas o saqueos como ocurrió con otras potencias mundiales (OLIVA, 2008).

Es en este sentido que la doctrina del Desarrollo Pacífico alude constantemente a la noción confuciana de *armonía*, refiriéndose sucesivamente a *país armónico*, *desarrollo armónico*, *mercado mundial armónico* y *mundo armónico*. Desde 2005, el discurso oficial chino comenzó a utilizar el concepto de *armonía* para señalar el camino que deben seguir las relaciones sociales tanto al interior de China como de esta con el resto del mundo constituyéndose en lema de su política exterior (OLIVA, 2008). Este concepto no sólo mostró la posición de China en el sistema internacional sino, además, su visión respecto a cómo debía ser el mundo imprimiendo un carácter mucho más profundo a la política exterior y su intención de tener un valor universal. Si bien este propósito no fue planteado en forma explícita, se consideró como una alternativa a los valores occidentales que gobiernan el sistema internacional –los principios liberal-democráticos– en pos de contribuir al mantenimiento de la paz. En este sentido, China no planteó la idea de un modelo de Sistema Político que confrontara con Occidente sino que defendió la necesidad de mantener un espíritu más conciliador y tolerante como principio rector de las relaciones internacionales (包容精神 Baoróng Jingshén). Además, mantuvo un compromiso de salvaguardar la diversidad política y cultural como elemento fundamental de la naturaleza humana y su motor de desarrollo (Moncada Durruti, 2011).

Muchos académicos han interpretado la teoría del mundo armonioso como resultado del ascenso de China en el ámbito internacional (guoji dingwei) o como resultado del cambio de actitud de China respecto al mundo exterior. En este sentido, Hu Jintao en un discurso dijo: “China como un poder emergente tiene que hacer más contribuciones a las relaciones exteriores y tomar más responsabilidad en los asuntos internacionales”. Bajo estas circunstancias, algunos académicos consideraron que China está comenzando un proceso de ascenso e intenta construir un país próspero, poderoso, moderno y armónico que contribuya al progreso de la humanidad a la par de su propio desarrollo interno; mientras que otros académicos como el Profesor Meng, sostienen que China ha logrado un cierto grado de ascenso, pero tiene que crear un ambiente estratégico para utilizar su poder e influencia. Hu Jintao asume el mandato con una China con serios problemas de disparidad social, desempleo y problemas ambientales que implicaban un retraso para su desarrollo. Por eso, Hu sostenía que junto con el desarrollo de la teoría de “la sociedad armoniosa”, era importante que China se convierta en un país próspero. Así, otro de los lemas durante el mandato de Hu fue “el desarrollo científico” (Kexue fazhan) (Masuda, 2009).

No se puede entender la idea de la “construcción de un mundo armonioso” sin mencionar la recuperación del Nuevo Confucianismo –新儒家 Xin Rújia– el cual representa una corriente neoconservadora que se extendió entre los intelectuales del continente, Hong Kong, Taiwán, y Estados Unidos, y que defiende la revitalización de la cultura tradicional china (ligada con la moral confuciana), recuperando la armonía en la vida pública, en la política e incluso en el medio ambiente. Un elemento característico del Nuevo Confucianismo es que reconoce y adapta algunos elementos del pensamiento occidental como el racionalismo y el humanismo, al mismo tiempo defiende la postura de la aplicación universal de los valores confucianos (Moncada Durruti, 2011). Así, de acuerdo con Hu Jintao, una sociedad armoniosa es aquella en la que existe la democracia y un sistema legal y en donde prevalece la igualdad, la justicia, la estabilidad y el orden; todo en un medio ambiente amigable. En otras palabras, la teoría de la sociedad armónica es una fusión entre el confucianismo y la interpretación que hizo China del marxismo. Por otra parte, es la evolución de la teoría de Jiang Zemin del Wénmín shèhuì (文民社会)¹¹. Dicho en otros términos, la sociedad armónica está conformada por la fusión del espíritu tradicional chino, esto es, la fusión entre el confucianismo y el daoísmo. Por lo tanto, la sociedad armónica es un ideal que la sociedad china quiere alcanzar, el amor en términos confucianos de rén (仁) que es la benevolencia, y ésto implica una armonía entre la naturaleza y el hombre (天人合一). Así, el ideal último es alcanzar el xiǎokāng (小康 – pequeña tranquilidad), o sea, alcanzar un cierto grado de confort y un mundo en armonía (大同世界) (Wielander, 2011). El sucesor, y nuevo mandatario Xi Jinping quien asumiera el liderazgo de la RPCH en diciembre de 2012 tiene una política filosófica muy parecida a la de su antecesor, Hu Jintao. En términos de política exterior también tiene la misma visión de Hu de un mundo cooperativo con la diferencia de que Xi tiene una tendencia más agresiva en la instrumentación de su política exterior en el hipotético caso de que China perciba potenciales amenazas del exterior (He, Feng, 2013). Sin embargo, todavía es muy reciente su mandato para tratarlo en profundidad.

Por otro lado, algunos académicos sostienen que los preceptos confucianos son incompatibles con la forma democrática de gobierno. Previo a analizar la incompatibilidad de los principios democráticos con el Confucianismo hay que definir lo que se entiende por

¹¹ El wénmín shèhuì (人民社会) hace referencia a la solución de los problemas de desigualdad surgidos por la reforma económica y cuya discusión entre los estudiosos surgió en la década del '90 (Wielander, 2011).

democracia y lo que se entiende por valores Confucianos. En cuanto a la definición de democracia, cabe destacar las nociones presentadas por autores como Daniel Bell y Li Chengyang quienes entienden a este tipo de régimen en términos de institución política que debe garantizar la realización de elecciones regulares y libres y una mínima institucionalidad como condición indispensable para su existencia. En contraposición a estas posturas, Holmes and Ames sostienen que la democracia no puede consistir solamente en instituciones y prácticas democráticas sino que tiene que haber una cooperación entre los miembros de la sociedad (Holmes and Ames citado por David Elstein 2010). Por su parte, Hu Shao Hua interpreta a la democracia en términos de soberanía popular y libertades individuales (Hu 2000: 57 citado por David Elstein 2010). De este modo, puede resumirse que mientras para algunos analistas la democracia es un gobierno representativo y electo, para otros la misma implica la garantía derechos y valores. (Elstein 2010).

Según Hu Shao Hua no se puede decir que los valores Confucianos son democráticos, pero es aceptable la idea de una democracia aplicando ciertos valores Confucianos. Por el contrario, Elstein (2010) tiene una visión más pesimista acerca de los valores confucianos ya que considera que se oponen a la democracia y no los concibe como alternativa porque para él la teoría política Confuciana se basa en el gobierno de las personas y no de las leyes lo cual implica que en vez de acudir a las instituciones para determinar lo que pueden hacer o no los gobernantes se utiliza el método de la persuasión para que los gobernantes gobiernen bien. Por lo tanto, Confucio pone énfasis en la persona del gobernador en vez de darle importancia a las leyes y las instituciones como medio para gobernar. Tal es así que Confucio sostenía que el gobernar bien o mal depende del carácter del gobernador. (Elstein, 2010).

Para Confucio gobernar implica transformar a las personas moralmente y las leyes no pueden hacer eso, es decir, que si un líder gobierna a través de las leyes y reforma a las personas mediante el castigo estas evadirán las leyes y no tendrán vergüenza de infringirlas. Por el contrario, si se gobierna al pueblo con virtudes y se los sanciona con la moral las personas tendrán vergüenza de sí mismas y estarán desalentadas a no hacer lo correcto (Anaclets 2:3 citado por Elstein 2010). La teoría política de Confucio propone un modo vertical de gobierno con escasa participación del pueblo. Confucio decía que el gobernante tiene que preocuparse por sus súbditos y ganar la confianza del pueblo y eso es aún más importante que tener comida suficiente o tener armas. El párrafo menos democrático es el punto 8.9 de las Anaclets (论语) donde se sostiene que “el pueblo debe obedecer a los

gobernantes y no entender las decisiones tomadas por los gobernantes”. Shaun O’Dwyer interpretó esta frase como contraria a cualquier modo efectivo de gobierno a través de la soberanía popular (O’Dwyer 2003: 44 citado por Elstein 2010) contrariando el principio de participación del pueblo típico de un sistema democrático de gobierno. Las ideas de Confucio también se oponen a la opinión de la mayoría, por ejemplo, los métodos democráticos directos como el referéndum. Siguiendo el análisis en esta línea, el pensamiento de Confucio se contrapone a la elección como modo de designar al representante del pueblo (Anacleto 13.24). Asimismo, Confucio sostenía que si la masa ama u odia a alguien, no hay que guiarse por ello sino que uno tiene que continuar investigando a esa persona por sus propios medios. Esto es, que la mayoría elija a alguien no es garantía de que sea bueno (Elstein, 2010).

Las ideas de Mengzi¹² tampoco parecen ser compatibles con la democracia ya que sostiene la jerarquización y la división del trabajo como principio, esto es, cada quien cumple una función en la sociedad y esto es inamovible. Así en los escritos de Mengzi manifiesta que “algunos trabajan con la mente y otros con la fuerza” (Mengzi 3 A 4) y la demanda de quien gobierna es incompatible con otra actividad. Así, unos gobiernan y otros son gobernados. Las visiones políticas de Confucio y Mengzi se basan en una relación patriarcal basada en la relación de padre a hijo. Podría concluirse que para muchos las ideas Confucianas y las de su discípulo Mengzi constituyen un obstáculo para los ideales democráticos o republicanos. (Elstein 2010).

Finalmente, cabe señalar que las diferentes visiones en torno a la noción de democracia que se evidencian entre la defensa que los chinos hacen de la tradición confuciana y las posturas sostenidas por los autores occidentales tienen incidencia sobre los estilos nacionales de negociación.

I.3. Cultura y Negociación

La cultura y el estilo negociador chino están fuertemente influenciados por el pensamiento de grandes filósofos nacionales como Confucio, Laozi y Sunzi. Sus ideas se han manifestado de diversas maneras en los procesos de negociación imprimiéndoles rasgos como la paciencia (Confucio), la tendencia hacia las relaciones equilibradas (Daoísmo) y el instinto de sobrevivencia (las estrategias de Sunzi). Asimismo, la propia historia del país asiático ha signado su forma de negociar, como lo demuestra el concepto de *guoqing* (circunstancia

¹² Discípulo de Confucio.

nacional especial), el cual está relacionado con las diversas invasiones que China ha sufrido en el siglo XIX y XX y el consecuente sentimiento de desconfianza hacia los occidentales. Estos factores han incidido en las negociaciones y suelen reflejarse, entre otras cosas, en la opción del regateo win-lose.

En cuanto a los aportes del confucianismo en el estilo negociador chino cabe destacar la relevancia de la doctrina de las relaciones interpersonales a través de la ética moral, el respeto por la jerarquía, la tendencia a lograr la armonía y evitar el conflicto, así como también el concepto de (面子)¹³ “preservación de la cara”. En este sentido, las relaciones interpersonales son, a los ojos chinos, un factor clave en cualquier vínculo de negocios debido a que dicho vínculo es interpretado, en última instancia, como producto de relaciones entre individuos. Dicho elemento es de suma relevancia dado que los chinos consideran que las negociaciones se hacen entre personas y no con una organización o empresa. Por lo tanto, quien sucede en una negociación no hereda automáticamente los contactos y las relaciones generadas por su antecesor. Para los chinos no existe una división entre las relaciones personales y profesionales sino que estas suelen generarse durante el proceso de negociación y, en consecuencia, el éxito o fracaso del mismo depende mayoritariamente de la consolidación de los vínculos. Claramente, la manera de abordar y entender la gestación de las relaciones es distinta a la de occidente. Mientras que para los negociadores chinos es muy habitual generar vínculos en la etapa previa a la negociación en pos de establecer una relación más personal, los occidentales, por su parte, consideran esta instancia innecesaria y una pérdida de tiempo. Esta evasiva o falta de paciencia propia del estilo occidental puede ser tomada por la contraparte china como un agravio (Sabenius, Cheng, 2008).

Otra influencia Confuciana en las negociaciones es la moral. Esta prevalece sobre la práctica legal porque para Confucio las leyes no resuelven los problemas sino que lo que realmente importa y hace que la gente cumpla es la generación de auto mecanismos de regulación moral como el li (禮 rituales, etiquetas) e inculcar el sentimiento de “vergüenza”, y hace hincapié en *Renzhi* (regla de las personas). Esta suerte de aversión por las leyes por parte de los chinos tiene que ver quizá con el hecho de que las leyes siempre han sido un problema, han sido sinónimo de coerción, tiranía, falta de fiabilidad. Por esta razón, los chinos son reticentes con los instrumentos legales durante el proceso de negociación. Es

¹³ Mianzi es un concepto chino que se traduce como “preservación de la cara”, y esto implica no poner en ridículo al otro frente a los demás. Esto es clave en una negociación con los chinos, y nunca hay que dejar sin “mianzi” al negociador de rango superior por el valor que tiene la jerarquía dentro de la cultura china.

común que los chinos concreten una negociación mediante la palabra, un asentimiento con la cabeza o estrechando las manos. La presencia de abogados chinos, generalmente, es en la última etapa de la negociación o previo a la firma del contrato. Los abogados de la contraparte, por el contrario, tienen un rol más activo en el proceso de negociación y suelen estar presentes desde el inicio de la misma. Antes de ir a un litigio los chinos prefieren resolver las diferencias a través de una mediación (Sabenius, Cheng, 2008).

La jerarquía, interdependencia y reciprocidad son las claves que rigen las cinco relaciones interpersonales pregonadas por Confucio (relación entre gobernador y súbdito, padre e hijo, esposo y esposa, anciano y joven, superior y subordinado). Si no se respetan estos principios pueden peligrar no solo las relaciones interpersonales sino la confianza entre las partes negociadoras. Cuando hay una delegación china que se presenta en una negociación se puede observar notoriamente el respeto por la jerarquía y esto se observa en el modo en que se saludan entre los chinos y cómo se refieren uno al otro (título), quien habla primero en las reuniones y cómo son tomadas las decisiones (Sabenius, Cheng, 2008).

Otros dos preceptos Confucianos presentes en las negociaciones son el *guanxi*, concepto relativo a las relaciones sociales basadas en el principio de reciprocidad y la noción de “lian” (cara) que significa no solo prestigio y status social sino que tiene relación con la idea de alcanzar cierto poder y riqueza. El negocio se basa en la confianza mutua y las relaciones interpersonales mientras que los favores tienen que ver con la reciprocidad. En cuanto a la palabra *guanxi* cabe destacar que la misma es una combinación de dos caracteres chinos: *guan* y *xi*. *Guan* significa puerta o salida, mientras que *xi* significa atar. En sentido amplio, este término hace referencia a las relaciones o conexiones sociales basadas en el interés y beneficio mutuo. Avanzando hacia una definición más precisa del concepto de Guanxi, el mismo puede ser interpretado como “un tipo especial de relación que une a varias partes en un intercambio recíproco de favores y obligaciones mutuas. Los intercambios que tienen lugar entre los miembros de la red del *guanxi* no son exclusivamente comerciales sino que también implican la reciprocidad de favores (*renqing*) y el mantenimiento del estatus social (*mianzi*). En este sentido, si una de las partes recibe un favor, entonces estará obligada a devolver en el futuro el favor recibido previamente. La violación de esta norma de reciprocidad y de obligación social dañará la reputación de la persona que la infrinja, conduciendo así a una pérdida de su prestigio social” (Ordóñez de Pablos, 2004:222).

Cuando existen partes con culturas diferentes en una negociación también será distinto el modo de llegar a un acuerdo. Existen dos modos: uno en el que ambas partes ganan (win-

win) o uno en el que uno gana y el otro pierde (win-lose). Para los que encaran la negociación buscando un resultado win-win esta será más cooperativa e intentará resolver los conflictos para que ambas partes salgan beneficiadas. Los negociadores que aplican el método win-lose son más bien confrontativos y buscan llevarse la mayor tajada en una negociación. Los chinos según encuesta realizada por Salacuse (1998), 82% de los chinos se consideran negociadores que buscan un resultado win-win. En cuanto a la formalidad, según lo descrito en párrafos anteriores los chinos son negociadores formales ya que le dan mucha importancia a los títulos, no son adeptos a llamar a las personas por su nombre de pila y no suelen hablar de cuestiones personales (Salacuse, 1998).

La utilización del discurso directo o indirecto depende también factores culturales. Aquellos que prefieren el discurso indirecto generalmente presumen ciertos conocimientos por la parte contraria y utilizan términos ambiguos, formas figurativas, gestos, expresiones faciales, y otro tipo de expresión corporal. Por el contrario, los negociadores que utilizan el discurso directo son claros a la hora de expresar su opinión y decisión. En este sentido los chinos son de aquellos negociadores que prefieren el discurso indirecto. Por otra parte, existen negociadores cuya cultura influye sobre la alta o baja sensibilidad que poseen respecto al tiempo y a las emociones. En cuanto a la sensibilidad frente al tiempo, algunos países entre ellos China, tiene una baja sensibilidad por el factor temporal, es decir, son lentos a la hora de tomar decisiones y se toman el tiempo que consideran necesario. En cuanto a la sensibilidad emocional, se dice que los chinos tienen una baja sensibilidad porque son más pasivos y tranquilos durante el proceso de negociación y no manifiestan sus sentimientos de manera visible (Salacuse, 1998).

Otro punto a tener en cuenta en la negociación es conocer cómo la contraparte se organiza y cómo funciona su organización. Algunas culturas le dan importancia al individuo mientras que otros al grupo y esto tiene una influencia en la organización de los equipos de negociación. En algunos grupos es el líder quien lleva adelante las negociaciones y toma las decisiones finales. Otras culturas le dan relevancia a la decisión en grupo y prefieren que la toma de decisiones se haga por consenso. Los chinos se identifican con la toma de decisiones hecha por un líder. (Salacuse, 1998).

Debido a que nos interesa especialmente conocer la cultura china y su impacto sobre las negociaciones desde una perspectiva argentina es útil destacar que partimos del supuesto que el “negociador argentino” (el cual será analizado con más profundidad en el capítulo cuatro) tiene una tendencia a obtener un resultado win/win (Alice, 2009), es decir, se

predispone a cooperar y trabajar en conjunto con su contraparte con el objetivo de lograr beneficios mutuos y satisfacer sus respectivos intereses. En este sentido, este estilo de negociador tiene una visión más cortoplacista y se concentra en la negociación que está llevando a cabo sin pensar que probablemente pueda volver a encontrarse con la misma contraparte en un futuro. Además, el negociador argentino es predominantemente formal en el trato y se apega mucho a las leyes. Asimismo, manifiesta una alta sensibilidad emocional. Por otra parte, recurre mucho a la persuasión y no intenta imponer su posición a la contraparte en una mesa de negociación, rasgo típico del estilo de negociación win/win. Sin embargo, el negociador argentino no acostumbra a trabajar en equipo sino que prefiere el individualismo (Alice, 2009).

El aspecto cultural también influye en la preferencia contractual. Los occidentales, sobre todo los americanos, optan por un contrato que prevea todas las posibles circunstancias y eventualidades. Esto es así porque para los americanos el trato está en la letra del contrato. Los chinos, por el contrario, prefieren un acuerdo con principios generales sin dar tantos detalles. A diferencia de los americanos, el trato para los chinos radica en las relaciones entre las partes y si surgiera alguna circunstancia extraordinaria deberán remitirse a su contraparte y no a la letra del contrato para resolver los problemas (Salacuse, 1998).

Dada la creciente posición que está teniendo China en el comercio mundial es importante conocer su cultura porque tiene una fuerte y directa influencia en la manera en que los chinos perciben y manejan ciertos componentes claves en una negociación. De este capítulo puede observarse la fuerte incidencia que tiene el pensamiento confuciano en la sociedad china y particularmente en las negociaciones. El entendimiento de las diferencias culturales por parte de los negociadores que intervienen en una negociación ayudará a interpretar y entender mejor el comportamiento de su contraparte y acortar las brechas entre ambas partes (Salacuse 1993 citado por Salacuse 1998).

CAPITULO II: RAZONAMIENTO ESTRATÉGICO CHINO EN UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN

“La confusión aparente es un producto del buen orden; la cobardía aparente del coraje; la debilidad aparente de la fortaleza (Capítulo V, “El Arte de la Guerra”)”¹⁴

II.1. Entendiendo las estrategias de negociación a través de Sun Tzu. Diferencias con las estrategias occidentales

En el presente capítulo analizaré a través de algunos principios de *“el arte de la guerra”* de Sun Tzu el segundo de los tres componentes culturales que a mi criterio regulan el comportamiento de los chinos en cualquier negociación, tanto entre estados como entre empresas. El primer componente es el pensamiento confuciano que fue analizado en el primer capítulo. El segundo son las estrategias que los chinos suelen utilizar y muchas de ellas están contenidas en el libro *El arte de la guerra*. Como el libro de Sun Tzu se basa principalmente en estrategias es conveniente definir, en primer lugar, que se entiende por esta palabra. Existen varias definiciones en torno a la misma, pero en el ámbito de las negociaciones empresariales la definición que a mi criterio concuerda mejor es la que afirma que: *“La estrategia es la definición de las metas y los objetivos, la adopción de acciones y asignación de recursos necesarios para la consecución de esos objetivos”* (Alfred Chandler, 1962 citado por Cardona, 2011).

Como sostuve más arriba los principios estratégicos fueron desarrollados por Sun Tzu en *“El arte de la guerra”* quinientos años antes de Cristo, y han sido aplicados en el plano empresarial por autores como Wing (1988), Grant (2006) y Roger Everd (1983) (citado por Cardona, 2011). El estudio de su obra es ese ámbito comienza a desarrollarse a mediados del siglo XX y sus recomendaciones han sido aplicadas por analogía para definir objetivos, metas, recursos y planes de acción (Andrews, 1971 citado por Cardona, 2011). Por eso no es casual que los chinos utilicen un libro de prácticas militares como *“el arte de la guerra”* para guiar su accionar en las negociaciones. Esto es así porque muchos de sus comportamientos en este ámbito tienen su origen en las prácticas militares milenarias y en

¹⁴ El verso del capítulo V del arte de la guerra se refiere a que si uno quiere fingir desorden para engañar al enemigo, debe estar bien disciplinado. Sólo entonces podrá fingir confusión. El que desea simular cobardía y tender asechanzas al enemigo debe ser valiente porque solo entonces será capaz de simular temor. El que desea parecer débil para que su enemigo se torne arrogante debe ser sumamente fuerte. Sólo así puede fingir debilidad.

los juegos estratégicos intelectuales como el *weí qí*¹⁵. En la larga historia china de conflictos con otros países nunca se arriesgaron a resolverlo por el todo o nada sino que prefirieron elaborar estrategias que duraran años. Así, mientras los occidentales le daban más valor al choque de fuerzas, los chinos preferían la sutileza, la acción lenta y la paciente acumulación de ventajas relativas (Kissinger, 2012).

Antes de comenzar a describir las estrategias de Sun Tzu, a los fines de entender la lógica estratégica china y la occidental, mencionaré las diferencias entre una y otra a través de los juegos más representativos de estrategia de ambas culturas, el *wéí qí* y el ajedrez. En ambos juegos se puede observar la estrategia que se aplica en cada uno, y esto puede traducirse en el modo en que las partes ven y resuelven un conflicto. El *wéí qí* es un juego de piezas circulares y tiene la idea de cerco estratégico. Este juego se juega sobre una tabla de cuadrículas de diecinueve por diecinueve líneas y, al inicio del mismo, no hay fichas sobre el tablero. Cada participante tiene en su poder 180 piezas todas de igual valor. Los jugadores colocan por turnos las piezas en cualquier punto de la cuadrícula creando posiciones de fuerza, y durante todo el juego se intenta capturar la mayor cantidad de piezas del adversario. En las distintas zonas del tablero se dan múltiples contiendas al mismo tiempo. Con cada movimiento se crean nuevas situaciones de equilibrio a medida que los jugadores aplican estrategias y reaccionan frente a la iniciativa del adversario. Si la partida se jugó correctamente, el tablero se llena de fuerzas que se entrelazan parcialmente. La ventaja que cada parte pueda tener en el juego es menor, sin embargo, quien no esté acostumbrado no podrá darse cuenta quien es el vencedor. El ajedrez, a diferencia del *wéí qí*, se juega por la victoria total porque su objetivo final es el *jaque mate* y coloca al adversario en una posición en la que no podrá evitar ser destruido. La mayoría de las veces el juego se gana por el desgaste y en pocas ocasiones por una maniobra hábil. Otras veces el resultado son “las tablas”, es decir, el abandono de las partes con la esperanza de vencer. De esto se puede deducir que en el ajedrez la meta es la victoria total y en el *wéí qí* el objetivo es lograr una ventaja relativa. De esta breve descripción de las estrategias en ambos juegos se infiere que en el ajedrez se enseña los conceptos de Clausewitz del “centro de gravedad” y “el punto decisivo”, esto es así, porque el juego suele empezar como una lucha por el centro del tablero. El *wéí qí* enseña el arte del rodeo estratégico. Así, el ajedrez crea resolución y el *wéí qí* desarrolla flexibilidad estratégica. Esta estrategia aplicada en el *wéí qí* también puede observarse en la teoría militar, así, durante los períodos de batallas derivadas de las luchas

¹⁵ En occidente se lo conoce con el nombre alternativo japonés Go.

entre los reinos rivales, los pensadores chinos crearon un discurso dando énfasis a la victoria obtenida por medio del conocimiento psicológico y evitando el conflicto directo. El pionero de esta tradición fue Sun Tzu¹⁶, autor del libro “El arte de la guerra” (Kissinger, 2012).

A pesar de que Sun Tzu haya escrito un libro sobre la guerra no tuvo como finalidad exaltar el valor de la misma. Por el contrario, aconseja evitarla en la medida de lo posible. Así, en el comienzo de su obra, Sun Tzu manifiesta que *“la guerra es un asunto grave para el estado y está relacionado con la supervivencia o la extinción del mismo, por eso hay que reflexionar seriamente antes de tomar la decisión de desatar una guerra y tener en cuenta las graves consecuencias que trae aparejadas”*, por lo tanto, la prudencia es el valor que más debe apreciarse. Asimismo, continúa sosteniendo las consecuencias negativas de una guerra que en muchos casos es irrecuperable. Sun Tzu advierte que *“un gobernante no puede ir a una guerra por sentimientos impulsivos de ira o rencor porque eso puede traer una satisfacción momentánea, pero las vidas sacrificadas y una nación destruida no pueden volver a su estado anterior”*. Consecuentemente, según el pensamiento de Sun Tzu, *“un gobernante inteligente es aquél que es prudente y el general efectivo es aquél que es cauteloso y ese es el modo de mantener a una nación en paz y un ejército intacto”* (Sun Tzu citado por Kissinger, 2012).

II.1.1. Las estrategias de Sun Tzu y la negociación

En este apartado haré una interpretación de algunos de los principios del *arte de la guerra* aplicados al ámbito de las negociaciones. De este modo, se puede entender mejor el trasfondo de algunos comportamientos de los negociadores chinos que a mi criterio derivan de la aplicación de algunos de los principios de Sun Tzu. Así, las estrategias de Sun Tzu permiten que el negociador establezca las tácticas y emplee las habilidades que más se adecuen al tipo de negociación. Al mismo tiempo, el negociador tiene que saber posicionarse y tener una cierta ventaja en relación con la contraparte y obtener la mayoría de sus objetivos mediante el uso de las tácticas. Sin embargo, un mal uso de las estrategias puede llevar al fracaso de una negociación (Zou, Jin 2010). Por eso, podríamos decir que una negociación se asemeja a un “campo de batalla” en el cual existen dos partes que tratan de obtener la mayor ganancia para sí. En este sentido, autores como Guy Oliver Faure y

¹⁶ Desde hace mucho tiempo los estudiosos han intentado averiguar acerca de la identidad del autor de “El Arte de la guerra” y la fecha de su redacción. Algunos de los discípulos de Sun Wu, un general viajero y asesor militar que vivió en el período de la Primavera y Otoño de China (770 – 476 AC) sostuvieron que eran sus máximas (Kissinger, 2012).

Amparo Lasen Díaz (1992) lo definen de este modo: "...Una negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes interactúan con el fin de lograr una posición aceptable respecto a sus divergencias...". Otra definición que puede tomarse como ejemplo es la formulación de los modelos económicos: "...la negociación se concibe como un proceso de intercambio de concesiones que permite a las partes, en una situación de monopolio bilateral, instaurar una convergencia que debe conducir al acuerdo...". Las negociaciones están compuestas por una serie de variables que son anteriores a la misma y otras que surgen en el contexto de una negociación. Las primeras incluyen la personalidad del negociador, las características culturales, los objetivos del negociador, las motivaciones para alcanzar el objetivo, y la relación de poder existente. Las segundas variables hacen referencia a las informaciones disponibles, los plazos temporales, y el carácter público o privado de las negociaciones. Además de estas variables toda negociación está compuesta por elementos estructurales como: actores, estructura, proceso, resultado, y estrategias. En relación al primer elemento estructural, los actores son aquellos que están interesados en la negociación y su resultado, y pueden estar presentes o no durante la negociación. Pueden ser individuos, organizaciones, o naciones.

El segundo elemento estructural está compuesto por las distintas fuerzas que confluyen en una negociación, a saber, el número de partes en la negociación, el poder que cada parte tiene, observadores, y el número de elementos a negociar. El tercer elemento estructural son las estrategias que son una serie de acciones tendientes a lograr los objetivos propuestos. Dichas estrategias pueden ser de carácter cooperativo, competitivo o punitivo. Generalmente se refleja de manera tácita como ser en rechazos, concesiones, amenazas, proposiciones, etc. El cuarto elemento estructural, el proceso, se refiere a la interconexión de las acciones de los distintos actores y confluyen en ellas muchas variables. Por último, los resultados pueden definirse como el logro de los objetivos en relación a una razón inicial o puede surgir en la negociación sin tener conexión alguna con el motivo original. También puede decirse que los resultados son la consecuencia de la combinación de los distintos elementos estructurales que se mencionó anteriormente: estructura, tipo de estrategia aplicada, etc. (Guy Oliver Faure y Amparo Lasen Díaz, 1992).

II.1.1.a. Las estrategias de Sun Tzu vs. La teoría de los juegos

Como señalamos uno de los componentes estructurales que regula las negociaciones y tiene incidencia directa en los resultados de la negociación son las estrategias. Es frecuente en los

negocios la adopción de las estrategias de Sun Tzu en combinación con la teoría de los juegos para explicar las tácticas utilizada por los negociadores. La decisión de las tácticas a utilizar depende, en gran medida, de las decisiones que tome la contraparte.

En una negociación es compatible la conjunción de la teoría de los juegos y las estrategias de Sun Tzu. Para ganar una guerra es fundamental la figura del general, en una negociación para que se considere exitosa dependerá no solo de las estrategias aplicadas sino del liderazgo de quien la lleve adelante. El libro *El arte de la guerra* ha sido considerado como una de las obras más importantes e influyentes sobre estrategia, y en la actualidad hay una discusión acerca de las implicancias teóricas y prácticas de las teorías de Sun Tzu aplicadas al liderazgo (Dimovski, Vlado, Maric Miha, Uhan, Miha, Durica Nina, Ferjan Marko, 2012). Como ya se señaló esta obra se escribió en el año 500 A.C. y sirvió como marco para observar la naturaleza de la guerra y cómo ingeniar para ganar una batalla. También ha tenido una influencia muy fuerte en el pensamiento tanto de los líderes políticos y militares modernos chinos, japoneses, asiáticos como líderes políticos y militares occidentales. No obstante, a pesar de ser un libro sobre estrategias bélicas se han aplicado en el ámbito de los negocios. Carl Von Clausewitz, un famoso teórico militar prusiano, decía que los negocios son una serie de competiciones que se dan entre seres humanos y se asemeja mucho a una guerra¹⁷ (Tung, 1994, Boar, 1995; Rarick, 1996; Lee, Roberts, Lau & Bhattacharyya, 1998; Marber, Kooros, Wright and Wellen, 2002; Wu, Chou, and Wu 2004 citado por Dimovski, Vlado, Maric Miha, Uhan, Miha, Durica Nina, Ferjan Marko, 2012). Así, de manera directa o indirecta las tácticas y estrategias de Sun Tzu fueron utilizadas en los discursos por los ejecutivos de negocios tanto chinos como occidentales.

En lo que respecta a la teoría de los juegos, uno de los paradigmas más conocidos es “el dilema del prisionero”, y se basa en ver cómo los actores pueden obtener la mayor cantidad de ganancias en una negociación sabiendo que los resultados van a estar conectados, en última instancia, a las decisiones que tomen los otros actores. Mucho depende de la lógica con la cual se manejan los actores, es decir, si es una lógica de cooperación o de competición. Así, en una negociación existen estrategias que son dominantes y otras dominadas, estas últimas serán descartadas por las partes ya que no servirán para lograr la

¹⁷ En el ámbito de los negocios se han aplicado las tácticas y estrategias de *El arte de la guerra*, sobre todo en management estratégico, project management (Pheng y Chuvessiripon, 1997; Hawkins and Rajagopal, 2005 citado por Dimovski, Vlado, Maric Miha, Uhan, Miha, Durica Nina, Ferjan Marko); marketing (Low and Tan, 1995, Ho and Choi 1997; Michealson and Michealson 2003; Galiardi, 2004 citado por Dimovski, Vlado, Maric Miha, Uhan, Miha, Durica Nina, Ferjan Marko, 2012); liderazgo (Chen and Lee, 2008; He and Gurd, 2010; Reichard and Johnson, 2011); negociaciones (Fang, 2006) y negocios internacionales (Wong, Maher and Lee, 1998), entre otros.

maximización de las utilidades porque es la peor alternativa para las partes independientemente de lo que una u otra parte elija. En otras ocasiones, en la negociación puede darse el equilibrio de Nash y es cuando ninguna de las partes elige la misma alternativa ya que sabe que la contraparte hará lo mismo y no hay incentivo de parte de ninguno en elegir esa alternativa (Guy Oliver Faure y Amparo Lasen Díaz, 1992).

El arte de la guerra tiene una fuerte influencia de conceptos confucianos como benevolencia, rectitud, protocolo y sabiduría que son utilizados para guiar el liderazgo, la estrategia y las tácticas. Al mismo tiempo se conjugan conceptos del Taoísmo como el *yīn* y *yáng*. Sun Tzu tienen una visión holística de la guerra y eso hace que su teoría de liderazgo sea situacional (Dimovski, Vlado, Maric Miha, Uhan, Miha, Durica Nina, Ferjan Marko, 2012).

II.2. Interpretando las negociaciones a través de Sun Tzu

Si tomamos una mesa de negociación como si fuera un campo de batalla podríamos afirmar que los contendientes serían los negociadores y que, si bien hay un interés común en llegar a un acuerdo, cada una de las partes tiene intereses propios que tratarán de resolver a su favor al momento de cerrar la negociación. Por lo tanto, ambas partes tratarán de ganar mayor posición frente al otro, pero en algunos casos será inevitable que una de las partes tenga que ceder su posición.

La construcción de la confianza en una negociación comercial con los chinos es esencial y así lo manifiesta un negociador chino: “...Ellos (*empresas occidentales*) quieren venir y firmar un contrato de manera inmediata y no saben que si no nos conocemos el uno con el otro...no hay una relación comercial. Primero tenemos que conocernos y confiar el uno en el otro, luego firmamos el contrato...” (Pervez, Fang, 1996). Si interpretamos este comportamiento podemos sostener su conexión con el precepto de Sun Tzu que sugiere conocer a la contraparte. Al entender al otro se puede tener un panorama más certero de la persona con la cual se negocia y las posibilidades reales de obtener los objetivos propuestos. No obstante, esta interpretación también tiene un trasfondo confuciano cuyo tema se abordará en profundidad en el capítulo III.

Previo a la construcción de la confianza tuvo que generarse un vínculo y siempre lleva bastante tiempo por lo que esta etapa del proceso de negociación puede ser algo extensa. En primer lugar, se hace una presentación de la empresa extranjera que quiere negociar con una empresa local para que la conozca, luego se pasa a la etapa de la charla informal y en esta instancia la parte china comienza a conocer más a fondo los aspectos técnicos de la

empresa extranjera según el rubro del que se trate y los precios en cuestión. También es muy frecuente que durante esta etapa la parte china compare precios con los competidores (Pervez, Fang, 1996). Si aplicamos el pensamiento de Sun Tzu al caso puede resumirse en los siguientes párrafos del capítulo III “Estrategias ofensivas” del arte de la guerra:

“...Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas no estarás en peligro. Cuando ignoras al enemigo tus posibilidades de ganar o perder son las mismas. Si ignoras tanto a tu enemigo como a ti mismo, es seguro que en cada batalla estarás en peligro...”

(Sun Tzu traducción 1993) (不知彼, 不知己, 每战必殆)... (Sunzi, “El arte de la guerra”).

Por lo tanto, si relacionamos este párrafo con una negociación se puede afirmar que no solo es importante tener en claro los objetivos que se quieren alcanzar en una negociación sino también conocer a nuestra contraparte. Así, si las partes toman el tiempo suficiente para conocer el interés, los objetivos, el contexto cultural de la contraparte se comprenderá mejor al otro y se tendrá un mejor panorama de su situación y, de este modo, se tendrán más elementos para obtener mejores resultados. Reforzando lo dicho cito a Sun Tzu en su capítulo: “Debilidades y fortalezas” (虚实): *“...si podemos determinar el carácter del enemigo cuando conciliamos nuestro propio carácter, entonces podremos concentrar nuestras fuerzas mientras el otro está disperso...”* (“...故形人而我无形, 则我专而敌分; 我专为一, 敌分为十...”) *“...entonces uno tiene que analizar el plan del enemigo para entender con claridad sobre sus puntos fuertes y débiles...”* (“...故策之而知得失之计...”).

Por otra parte, tal como se observa en la cita anterior y si lo aplicamos en el ámbito de las negociaciones, para que una estrategia sea exitosa según las tácticas de Sun Tzu hay que tener objetivos claros, simples y estar bien enfocado. Utilizar el recurso adecuado para cada situación no es suficiente para ganar sino que hay que entenderse a uno mismo y saber la posición en la que uno se encuentra al momento de enfrentar una negociación (Alexis Codina). En este sentido, con respecto al conocimiento de los objetivos y de la situación propia frente al otro podría decirse que los negociadores chinos tienen cabal conocimiento de sus propias limitaciones. Saben que tienen una fuerte desventaja tecnológica frente a las empresas extranjeras y saben que su fuerte es el mercado que pueden ofrecer a los extranjeros (*“...Los chinos utilizaban todo el tiempo esta táctica y decían: ustedes saben que somos pobres y estamos retrasados. No tenemos tecnología ustedes tienen que ayudarnos. Ustedes van a tener un mercado enorme acá. China es un país grande y tiene una inmensa capacidad de compra, ustedes van a vender en grandes volúmenes...”* (Pervez, Fang, 1996)). Por lo tanto, los objetivos de los chinos en el proceso de negociación para la construcción de

una *joint ventures* son también muy claros: obtener tecnología y el know how para la producción de la misma, tener dinero y medios financieros, atraer las grandes marcas y obtener beneficios (Faure, 2000).

Continuando con la lectura de las estrategias de SunTzu, y operacionalizándolo en una negociación, además de conocerse a uno mismo y a la contraparte y los recursos con los que se cuenta hay que conocer su “terreno” para poder aplicar la estrategia más adecuada e inclinar la negociación a favor de uno. Citando a Sun Tzu:

“...salvo que sepas las intenciones estratégicas de los gobernadores del estado vecino, no podrás entrar en alianzas con ellos; salvo que sepas como está dispuesto el terreno no podrás maniobrar tus tropas en él; salvo que emplees guías locales, no podrás volver el terreno a tu favor...” (Capítulo “Maniobra”, “El arte de la guerra”, Sun Tzu)

Durante los procesos de negociación se suele generar una tensión a través de presiones hacia la contraparte para obtener algún beneficio a nuestro favor. El negociador que es un buen estratega sabrá combinar la táctica más adecuada para cada circunstancia. Sun Tzu expone cinco factores que anticipan la parte ganadora en una batalla. De la siguiente frase se puede desprender que:

兵法 bīng fǎ: 一日度 yī rì dù, 二日量 èr rì liàng, 三日数 sān rì shù, 四日称 sì rì chēn, 五日胜 wǔ rì shèng.

- a) La parte que sabe cuándo atacar y cuándo no será la ganadora.
- b) La parte que sepa comandar una tropa grande y una chica ganará.
- c) La parte donde haya unidad en los propósitos entre los oficiales ganará.
- d) La parte que sabe liderar tropas que no están preparadas con las que lo están ganará.
- e) La parte que tiene un comandante que no tenga influencia del soberano ganará (Sun Tzu, arte de la guerra).

Operacionalizando estos cinco factores en las negociaciones internacionales podemos afirmar que la parte ganadora será aquella que:

- a) sabe cuándo presionar a la contraparte.
- b) La contraparte que sabe adaptarse a las diferentes negociaciones será la que más ventaja tenga porque sabe lidiar ante distintas situaciones.
- c) La contraparte cuyos negociadores tengan unidad en los objetivos y las estrategias estarán en una posición más ventajosa que la contraparte que no tenga esas condiciones entre sus negociadores.

- d) La contraparte que pueda adaptarse a distintas situaciones de negociación tendrá más posibilidades de obtener más ventajas a su favor y tener una negociación más exitosa.

Es frecuente que los chinos utilicen algunas estrategias durante las distintas etapas de la negociación y los momentos elegidos para su aplicación, generalmente, son la etapa inmediatamente anterior a la firma del contrato y al momento de la firma. Cuando se está en el período de las concesiones los chinos suelen tener un conjunto de acuerdos o consentimientos ocultos e inducen a la contraparte occidental a realizar concesiones reales. Para cada concesión, los chinos quieren una contraoferta y suelen usar las presiones como táctica. Otra de las prácticas frecuentes es que las partes combinan la fecha para la firma del contrato, pero llegado el día, la contraparte china prepara un banquete y no se firma el contrato. Esta táctica empleada por los negociadores chinos resulta chocante para los negociadores occidentales (Pervez, Fang, 1996). Esta estrategia fue justificada por Sun Tzu ya que para este, “la victoria alcanzada por medios indirectos a través del engaño o la manipulación es más humana y económica que mediante una guerra” (Sun Tzu citado por Kissinger, 2012). Así, en *El arte de la guerra* sugiere al alto mando que induzca al adversario a llevar a cabo sus propios objetivos o lo obligue a situarse en una encrucijada en la que tendrá como opción entregar su ejército o su Estado intactos. Sun Tzu sostenía que en una contienda militar o estratégica, los acontecimientos aislados no existen sino que todos los factores unidos contribuyen a la ventaja relativa: el tiempo, el terreno, la diplomacia, las provisiones y la logística, el equilibrio de fuerzas, las sorpresas y la moral. Esto es así porque cada factor influye en el otro y esto genera cambios sutiles (Kissinger, 2012). También es habitual que los negociadores chinos hagan muchas preguntas, y esto puede relacionarse con lo dicho en párrafos precedentes de conocer mejor a la contraparte por la inexperiencia china en las negociaciones internacionales y su curiosidad por la tecnología occidental. Por otro lado, puede interpretarse como una táctica para que la contraparte occidental muestre lo que tiene en manos para la negociación (Friedman, Shu, Liu, 2006).

Asimismo, es habitual que la parte china use como táctica el ataque en la parte débil de la contraparte occidental mencionando algún contrato que salió mal. En un caso de negociación entre Ericsson y una empresa china, la empresa local mencionó un proyecto que la multinacional extranjera tenía en Tailandia, cuya tecnología no funcionaba bien. Este tipo de táctica es llamado confrontación indirecta. Mientras para algunos autores el discurso

indirecto es una manera de preservar el miànzi¹⁸ (面子, cara) de la contraparte y evitar romper el vínculo amistoso, para otros autores es un comportamiento de los negociadores chinos que tiene como propósito maniobrar detrás de escena y conseguir lo que ellos quieren (Friedman, Shu, Liu, 2006). A modo de ejemplo de tácticas utilizadas por los chinos es interpretar cada una de las palabras, gestos y señales durante la negociación como modo de estudiar a la contraparte. También es frecuente que retaceen información como herramienta de poder. Esto genera en la contraparte occidental una incertidumbre y puede derivar muchas veces en costos muy altos, ya que podrían ser desastrosas las decisiones finales si no se cuentan con esas informaciones (Faure, 2000).

Para reforzar la estrategia mencionada anteriormente, no solamente es importante conocerse a uno mismo, los recursos que uno dispone y conocer la contraparte y sus recursos sino saber concentrar todo el potencial de uno, y tener el apoyo de la gente que se elige para ir a una negociación (Alexis, Codina). Citando a Sun Tzu:

“...Siempre y cuando puedas concentrar tus propias fuerzas, tener una visión clara de la situación de tu enemigo, y asegurar el apoyo de tu gente, eso es suficiente...” (“...兵非益多也，惟无武进，足以并力，料敌，取人而已...”) (Capítulo: Desplegando las tropas (行军篇), “el arte de la guerra”, SunTzu).

Podríamos afirmar que estas frases de Sun Tzu aplicadas a una negociación puede resumir las ideas expuestas hasta acá:

“...La invencibilidad depende de uno mismo; la vulnerabilidad del enemigo.

Uno puede saber cómo ganar, pero no puede necesariamente hacerlo.

La invencibilidad reside en la defensa; la posibilidad de la victoria, en el ataque.

Uno defiende cuando sus fuerzas son insuficientes; ataca cuando son abundantes.

El comandante diestro adopta una posición en la cual no puede ser derrotado y no pierde oportunidad de dominar a su enemigo...” (Capítul IV: Disposiciones 形).

En una negociación es habitual observar que los chinos no confrontan directamente. Desde nuestro punto de vista esto puede asociarse también con el precepto de Sun Tzu de tratar de buscar siempre como primera opción una alternativa pacífica, en tanto muchas veces confrontar con el otro también debilita a uno mismo. En palabras de Sun Tzu:

¹⁸ Se interpreta como reputación.

“...Combatir ciento de batallas y ganar cada una de ellas no es lo más sabio. Romper la resistencia del enemigo lo es...”

Entonces, este principio aplicado en una negociación implica que un buen estratega es el que durante el proceso de negociación trata de llevar la negociación hacia los objetivos de uno, evitando atacar o poner a la contraparte en una situación incómoda o que sienta que sus intereses son atacados. Así, las estrategias de Sun Tzu proponen siempre tácticas sutiles que induzcan a la contraparte a responder a las necesidades de uno. Asimismo, propone tener siempre una ventaja monetaria o de cualquier tipo de manera tal que uno esté en una mejor posición que la contraparte para ganar la negociación.

Aplicando una de las estrategias propuestas por Sun Tzu compartidas por muchos pensadores chinos podemos afirmar que mantener la calma y evitar actitudes pasionales durante el proceso de negociación permite al negociador tener una visión más objetiva de la situación y así permitirá al negociador actuar con firmeza. No hay que demostrar la debilidad de uno, y si se está en un momento de encrucijada durante el proceso de negociación hay que tratar de tomarlo con calma y buscar la mejor salida sin sobreexponerse ni atacar a la parte contraria porque esto es un signo de debilidad que podría volverse contra uno. Así lo expresa Sun Tzu: *“...el comandante diestro adopta una posición en la cual no puede ser derrotado y no pierde la oportunidad de dominar a su enemigo...”* (“...善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政...”). Entonces, cuando estamos ante una negociación hay que desarrollar el arte de equilibrar los ataques y evitar mostrar a la contraparte las debilidades de uno lo que podría ser perjudicial para el resultado final de una negociación. Esto se resume en la siguiente cita de Sun Tzu quien el capítulo de “Disposición” (行篇) dice: *“...La invencibilidad reside en la defensa; la posibilidad de la victoria, en el ataque. Uno se defiende cuando sus fuerzas son insuficientes...”* (“...不可胜者，攻也。守则不足，攻则有余...”)

Una lectura de las fortalezas y debilidades mencionadas en “El Arte de la Guerra” nos permite aplicarlas a una negociación. De este modo, es importante tomar conciencia de las fortalezas y debilidades con las que se negocia y medir en función de eso las fortalezas y debilidades del otro y prever, así, los resultados que se podrían obtener en dicha negociación. Como ya señalamos una de las prácticas frecuentes con las, según varios autores, muchos negociadores están de acuerdo, es el retaceo de la información por parte de los negociadores chinos, por otro lado, hacen muchas preguntas a la contraparte occidental. Además de ser un modo de conocer a la contraparte también podría interpretarse

como una estrategia para sondear al otro y ver sus debilidades y fortalezas. Haciendo un paralelismo con la idea de Sun Tzu, en su capítulo: “Debilidades y fortalezas” (虚实) dice:

...“el enemigo no debe saber dónde tengo intención de dar batalla. Porque si no sabe dónde tengo intención de dar batalla, deberá prepararse en una gran cantidad de lugares. Y, cuando se prepara en una gran cantidad de lugares, aquellos con quienes tendré que pelear en cada lugar, serán pocos. (...故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻...)”.

Podemos interpretar en el arte de la guerra en varios consejos, que Sun Tzu da a entender la importancia de estar siempre preparados aun cuando el enemigo pareciera que no va a atacar. Si aplicamos esta idea en una negociación sería estar siempre preparados para cualquier eventualidad que pudiera surgir en el transcurso de una negociación. Entendemos que esto es una táctica que se debe ir desarrollando desde el comienzo de una negociación y en algún punto tiene relación con lo descrito en párrafos anteriores en cuanto a estudiar a la contraparte y saber los recursos con los que cuenta uno. Resumiendo la idea recién expuesta y en palabras de Sun Tzu:

“...es un principio de la guerra no suponer que el enemigo no vendrá, sino más bien confiar en la propia preparación para enfrentarlo; no suponer que no atacará, sino más bien hacerse uno mismo invencible...” (Capítulo IX: “Las nueve variables”, Sunzi, “El Arte de la Guerra”).

II.2.1. La negociación como terreno de batalla

Según Sun Tzu en una guerra existen distintos tipos de terrenos según su naturaleza:

Tōng (通) el cual es accesible, guà (挂) el cual es complicado, zhī (之) el cual es desventajoso para ambas partes, ài (隘) aquel que es angosto y sinuoso; xiǎn (险) aquel que es escarpado y yuǎn (远) aquel que es distante (Sun Tzu, el arte de la guerra) *“...孙子曰：地形有通者，有挂者，有隘者，有远者...”* (Capítulo: “The Terrain”: 地形篇, Sunzi, “El arte de la guerra”).

Sun Tzu al referirse al terreno tōng 通 hace referencia al terreno en el cual los ejércitos pueden acercarse libremente. Si en este territorio el ejército ocupa el terreno alto y soleado y tiene una ruta de reservas suficientes tendrá una ventaja en la batalla. Pero, si el terreno que permite el ingreso es dificultoso la salida se llama “guà” 挂 lo que significa que la naturaleza de este territorio es tal que si el enemigo no está preparado y el propio ejército sale a su encuentro se lo podrá derrotar. Pero, si el enemigo está preparado y sale a su encuentro, no

solo no se lo vencerá sino que el propio ejército tendrá dificultades en salir. Consecuentemente, estaremos en problemas (Sun Tzu, El arte de la guerra).

El terreno que es igual de desventajoso para ambas partes se llama “zhī” 之. En este tipo de territorio aunque el enemigo nos provoque no tenemos que tomar el anzuelo sino retirarnos. Asimismo, cuando se haya inducido al enemigo a que se retire más de la mitad del territorio se podrá tomar ventaja de la situación. (Sun Tzu, el arte de la guerra).

En el terreno “ài” 隘 si puedes realizar tu movimiento primero tendrás que obtener las municiones y podrás esperar a que el enemigo se acerque. Si el enemigo ocupa primero el terreno y toma las municiones, no podrás buscar la batalla. Pero, si la otra parte falla en tomar las municiones podrás dar ataque (Sun Tzu, El arte de la guerra).

En cuanto al territorio “xiǎn” 险, si tú lo ocupas primero, deberás tomar la parte del suelo más soleado y esperar al enemigo. En caso de que el enemigo lo ocupe primero, deberás irte del lugar y abstenerse de perseguirlo. Por último, en cuanto al “yuǎn” 远 (esto se refiere cuando el enemigo está lejos) si ambas partes están igualados en fuerza, no será fácil provocar una batalla ni comenzar una batalla contra tu enemigo ya que no será ventajoso para uno. Es responsabilidad del comandante estudiar estas seis reglas (Sun Tzu, el arte de la guerra).

Ahora bien, si lo descrito anteriormente lo trasladamos a una negociación hay momentos en los que uno está en una posición más ventajosa que la contraparte para negociar determinados temas, lo cual puede relacionarse al concepto de tōng 通. En otros momentos de la negociación será más difícil ubicarnos en una posición ventajosa frente a nuestra contraparte y tendremos que ser más cautelosos respecto a ella porque puede ser que nos ponga a prueba para llevarse una mejor tajada de la negociación. En estos casos se sugiere prudencia según la interpretación de las sugerencias de Sun Tzu. Este razonamiento lo podemos relacionar con el concepto de guà 挂. Otros momentos serán más críticos y habrá que estar más alerta ya que cualquier decisión mal tomada podría tener consecuencias perjudiciales a los propios intereses. Este caso coincide con el concepto Zhī 之.

Por otra parte, en determinados momentos solo debemos observar el accionar de la contraparte y en función de nuestros recursos actuar en consecuencia. Aquí, las posibilidades de ganar y perder serán de un 50% (concepto ài 隘 de Sun Tzu). En algunos momentos estaremos en total desventaja frente a nuestra contraparte y por lo tanto no estaremos en condiciones de imponer nuestras condiciones (concepto de xiǎn 险 de Sun Tzu). Por último, si contamos con recursos superiores a los de la contraparte en una

negociación no es conveniente demostrarlo tanto ya que si la contraparte se siente amenazada es muy posible que la contraparte no quiera negociar y la negociación entrará en un punto muerto (concepto yuán 遠 de Sun Tzu).

II.2.2. Del negociador principal

Los factores que inciden en una negociación para que sea exitosa no están condicionados solo a conocer a la contraparte y utilizar las tácticas y las estrategias adecuadas, sino que también dependen de la figura del negociador. Por ello en este punto haré una interpretación de las tácticas y estrategias de Sun Tzu en la figura del negociador. Sun Tzu, menciona cinco características de debilidad en la figura del comandante, pero solo tomaré tres de ellas que a mi criterio son las más adecuadas para ser aplicadas en el negociador:

- Si es terco e imprudente será engañado y lo matarán.
- Si el miedo lo gobierna será capturado.
- Si es muy compasivo hacia la gente estará fácilmente en problemas y se enojará fácilmente.

Entonces, de estas tres características del comandante podemos sostener que en una negociación:

- Si el negociador es imprudente será engañado y perderá posición en la negociación.
- Si el negociador duda en sus decisiones será descubierto por su contraparte.
- Si el negociador se guía por sus sentimientos al momento de negociar será gobernado por sus pasiones.

Es frecuente que los negociadores chinos sean una comitiva, por lo tanto, tiene que haber un negociador principal. Ese negociador principal será quien dirija la negociación y es importante que sea un buen líder y que tenga una buena relación con los otros negociadores que están bajo su mando y así ganarse el respeto de ellos¹⁹. En palabras de Sun Tzu se resume de la siguiente manera:

¹⁹ El respeto de la autoridad es un concepto que deriva de las enseñanzas de Confucio y, generalmente, para resolver un conflicto hay que dirigirse al que tiene mayor jerarquía. La diferenciación de los cargos es muy importante en la cultura china.

“...Cuando las órdenes son fidedignas y acatadas, la relación del comandante con sus tropas es satisfactoria...” (“...令素行者，与众相得也...” Capítulo IX: Marcha (行军篇), “el arte de la guerra”, Sun Tzu).

Se puede concluir que una negociación exitosa para los chinos depende de varios factores que tienen que conjugarse al mismo tiempo. Una negociación se basa en una serie de estrategias y tácticas que deben aplicarse en el momento oportuno como en un tablero de juego. Las estrategias y tácticas elegidas por los chinos en las negociaciones son diferentes a las de los occidentales y eso tiene relación con el trasfondo cultural que guía su comportamiento. Así, los chinos prefieren una táctica sutil, de acción lenta y paciente mientras que los occidentales prefieren una táctica rápida con resultados inmediatos. Otro punto a destacar es la visión holística que tienen los chinos frente a un problema y suelen observar y analizar el contexto general y no concentran su análisis en una situación específica. Esta visión holística tan arraigada en la cultura china junto con las influencias del taoísmo es lo que explica el accionar de los chinos cuando al firmar un contrato suelen cambiar las reglas de juego a medio camino. A los ojos de los negociadores chinos eso dista de ser un incumplimiento contractual. Podría decirse que los chinos parten de la premisa de que las situaciones evolucionan y el buen estratega es aquel que sabe captar hacia donde se dirige esa evolución y tratar de encontrar un nuevo equilibrio. Por lo tanto, los negociadores siempre tratan de buscar un nuevo equilibrio cuando lo consideran pertinente.

Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO III: LA DIMENSIÓN PROTOCOLAR EN LAS NEGOCIACIONES CON LOS CHINOS

“Las virtudes y los rituales son la esencia de la política y la educación o la punición es el medio adoptado por la política y la educación” (Comentarios del Código de Tang²⁰)

III.1. La importancia del protocolo en las negociaciones con los chinos

En este capítulo abordaré la importancia que el pensamiento confuciano tiene sobre el protocolo en tanto componente central de la cultura china con fuerte incidencia en las negociaciones. En este marco, se pondrá especial atención a la influencia que dicha costumbre ejerce por sobre las negociaciones comerciales.

A diferencia de los occidentales, para los chinos el protocolo es una norma que guía el comportamiento de las personas y es anterior a las leyes²¹ constituyéndose en un rito disciplinario. En China, el respeto por el protocolo deriva de tiempos inmemoriales y está enraizado en el carácter ritual de esa nación representando la práctica protocolar y el eje central del sistema de cultura tradicional. En este sentido, cabe recordar que el protocolo tradicional chino era un sistema completo ya que regulaba todas las relaciones entre personas, entre el hombre y la sociedad y entre el hombre y la nación. Antiguamente, las personas aprendían los rituales desde la infancia porque era la principal contención familiar y la base de la educación escolar. Por ejemplo, aquellos que querían ser oficiales también debían conocer a fondo el protocolo y pasar por altos estudios. De este modo, estaban habilitados a entrar en el sistema burocrático y, al mismo tiempo, se comprometían a promover el protocolo dentro de su área de administración. Consecuentemente, para que un oficial fuese valorado como tal tenía que poder educar y promover los rituales²² a la gente (Hong, 2011).

Desde la antigüedad, ya se tenía la creencia de que los rituales y la ley eran sistemas en el que uno dependía del otro. El punto en común entre los rituales y las leyes era que ambos regulaban el comportamiento de las personas. Sin embargo, los rituales estaban por encima de las leyes y eran aquellos los que las guiaban. El Libro de los Rituales era considerado

²⁰ Frase extraída del artículo de Lian, Hong, “The outline of Chinese Traditional Concept of Etiquette and its Modern Effects”, Asian Social Science, Vol. 7, N8, agosto 2011.

²¹ Nos referimos a la ley entendida como aquella que es dictada por una autoridad estatal competente y tiene carácter de obligatoriedad para los ciudadanos.

²² En este capítulo la palabra ritual se utilizará como sinónimo de protocolo.

como una máxima en la política por lo que infringir un ritual podía generar una penalidad. Así, una pequeña violación de los rituales generaba una condena en la opinión pública mientras que, una transgresión grave de los mismos, era pasible de una condena penal. De esto se deriva que la ley era un poder coercitivo que servía para mantener vigente las normas rituales y generar una obligación de cumplimiento por parte de la sociedad (Hong, 2011).

Al desarrollar el tema del protocolo se hace imprescindible asociarlo a la cultura y las enseñanzas de Confucio debido a que los elementos que lo explican son, esencialmente, componentes culturales.

III.1.a. Los fundamentos éticos del protocolo

La razón por la cual el protocolo o los rituales rigen la vida de los chinos tiene su fundamento en el sistema patriarcal basado en los lazos de sangre. La base del protocolo es Zūnzūn Qīnqīn (尊尊亲亲), o sea, el amor y el respeto. Este principio tiene que darse en cada una de las relaciones familiares, entonces, el padre tiene que ser benevolente con el hijo, el hijo respetar a los padres, los hermanos se tienen que querer entre sí y el esposo tiene que amar a su esposa y vivir una vida armoniosa. Asimismo, de esto se deriva el respeto a la autoridad patriarcal o el líder del clan (Hong, 2011).

El principio patriarcal toma como base la superioridad del hombre y tiene como objetivo preservar el orden moral y ético dentro del clan familiar y los clanes patriarcales. El término zūnzūn (尊尊) -o respeto- significa que las posiciones al interior de esos grupos son diferentes y, por lo tanto, los rituales también. Por tal motivo, los subordinados deben obedecer y respetar a los superiores sea cual fuere el ámbito social sometiéndose al orden jerárquico establecido. Además, los mismos deben cumplir con los rituales pertinentes ya que estos constituyen el sustento ético de dicha estratificación social (Hong, 2011).

El gran difusor del ritual chino fue Confucio en un contexto en el cual, al no existir autoridad legal alguna, el ritualismo funcionaba como ley. Así, el ritual generaba un sistema de penalidad que a diferencia de la ley era una pena moral, por lo que esta última tenía más peso. A modo de ejemplo, si los hijos no cumplían con el deber de sostener a los padres eran pasibles de una sanción social que en muchos casos pesaba más que la ley. Con este panorama, cuando las leyes entendidas en el sentido occidental fueron introducidas en China se encontraron con la sorpresa de que no funcionaban como en los países occidentales. Esto fue así porque las redes humanas estaban muy arraigadas en la cultura china así como también aquellos oficiales encargados de hacer cumplir la ley (Hong, 2011).

Más allá de la especificidad china, cabe resaltar que, en términos generales, el protocolo en las negociaciones internacionales está ligado no sólo a la cultura sino al comportamiento humano que refleja los valores y las creencias de una nación, grupo u organización. Así, la cultura brinda el marco en el cual reunirse, reflexionar sobre sí mismos y enfrentar el mundo exterior. Por eso, la comunicación intercultural es un tema muy sensible entre culturas distintas sobre todo cuando tienen sistemas de creencias y comportamientos diferentes. Consecuentemente, trasgredir los códigos o aquello que se considere apropiado puede mal predisponer u ofender a aquellos cuyos valores han sido vulnerados y, en muchos casos, puede tener una fuerte repercusión negativa en una negociación (Mc Guigan, 2002).

III.2. El protocolo en contextos culturales diferentes

Cuando se hace referencia al protocolo no se pueden evadir conceptos como la moral y la ética. La ética es la aplicación cognitiva, analítica y sistemática de los principios morales en situaciones ambiguas, complejas o conflictivas (Wine, 2008, 487 citado por Zhu, 2009). En una negociación se conjugan los principios morales o las fundamentaciones filosóficas de ambas partes, en este caso, entre chinos y occidentales. La tradición china más representativa es la ética Confuciana (Chan, 2008 citado por Zhu, 2009). Esta ética trasciende el mero ámbito de las negociaciones, trata de resaltar las virtudes humanas y el esfuerzo por lograr alcanzar esas virtudes en todos los ámbitos. Este concepto está en total concordancia con el concepto de virtud ética (MacIntyre, 1996; Solomon, 1992 citado por Zhu, 2009) cuyo eje es el ser y la aplicación de las virtudes humanas en los negocios y en la vida comercial. Una de las virtudes Confucianas es el guānxi (关系) o conexiones interpersonales (Chan, 2008; Leung and Wong, 2001; Hoivik, 2008 citado por Zhu, 2009) como se vio en el capítulo uno del presente trabajo de investigación. A continuación desarrollaré este punto desde la óptica del protocolo en una situación comercial de negocios. Cuando los chinos tienen interés en realizar una negociación con una empresa occidental no sólo les importa hacer publicidad de sus productos sino que tienen interés en generar un guānxi (关系) o relación interpersonal. Por lo general, esto se hace a través de invitaciones a las grandes ferias que suelen realizarse en China. Para los chinos esto está relacionado con un alto grado de cortesía, respeto e interdependencia. Este gesto que para los chinos es parte de su protocolo puede ser percibido como ofensivo e incluso éticamente incorrecto para algunas culturas. Citando un caso real para una Exposición:

“Honorable Director General de su compañía: Zhengzhou software de computadoras ha decidido llevar a cabo su show el 1 de diciembre de 2006 en el Centro de Ciencia y Tecnología. Esperamos su participación y cooperación en este evento” (Zhu, 2009)

Para el gerente chino, esta invitación demuestra un alto grado de respeto como se observa en la utilización de la palabra “honorable” al dirigirse al destinatario, y también da cuenta del interés por parte del remitente de generar un guānxi (关系). Al mismo tiempo, se observa la existencia de una interdependencia al buscar el remitente que el destinatario coopere con él. Por lo tanto, esto que para la cultura china es una virtud ligada a la ética Confuciana para otras culturas (en este caso la neozelandesa) puede significar una intromisión a la esfera de la privacidad (Zhu, 2009).

Autores como Chan (2008 citado por Zhu, 2009) y Hoivik (2007 citado por Zhu, 2009) sostienen que la ética Confuciana tiene su fundamento en la auto cultivación moral y el desarrollo de la virtud humana y no se fundamenta en intereses empresariales. Estos autores señalan algunas éticas Confucianas que son centrales tales como: guanxi²³ (关系), rénqíng (人情), interdependencia, reciprocidad y armonía. Otros autores como Miao 2005 (citado por Zhu, 2009) también destacan el rol destacado que cumple la ética Confuciana en los negocios. Guānxi (关系) se refiere al sistema de redes chinas, más específicamente las relaciones interpersonales familiares centradas en el sistema jerárquico chino, como la relación entre padre e hijo, esposo y esposa (Chan 2008, citado por Zhu 2009). Generalmente, estas redes son circulares y se conforman por la persona en relación a su familia, luego se extienden a los hermanos, familiares, amigos y colegas. De este modo, la identidad de los chinos está en conexión con su guānxi (关系) o su guānxi (关系) respecto a otros (Fei, 1985, citado por Zhu, 2009).

Para entender con mayor profundidad el trasfondo del concepto guānxi (关系), cabe resaltar que esta es una palabra que está ligada al rénqíng (人情) o gǎnqíng (感情) que significa según Ghauri y Fang (2001 citado por Zhu, 2009) “sentimientos de humanidad”. Sin

²³ Las relaciones entre las personas están inicialmente ligadas con el lazo de sangre. Esto se traslada a la sociedad y genera normas rituales basadas en ese lazo y con el paso del tiempo se traduce al plano político. Cuando el Confucianismo toma este concepto, después de la dinastía Han, se convierte en el pensamiento legal ortodoxo. En torno al él se desarrollaron tres principios: “el gobernador guía a los sujetos, el padre al hijo y el esposo a la esposa”. Estos tres principios fueron adaptados por el sistema penal en este período histórico dándole una fuerte impronta moral. Aquí se explica mejor el motivo por el cual es considerado un comportamiento criminoso toda violación hacia las relaciones humanas: la ley ética está ligada al lazo de sangre y el parentesco. De esto se deriva que la violación del protocolo es un criterio para determinar la criminalidad de una acción. Si bien la ley penal contemporánea china ha eliminado el derecho patriarcal se sigue pregonando el respeto al mayor²³, el amor hacia los pequeños y la protección del vulnerable (Hong, 2011).

embargo, esta palabra también tiene otra acepción que, según Chu (1991 citado por Zhu, 2009), está relacionada con la devolución e intercambio de favores que gobierna las relaciones interpersonales (guānxi (关系)) en la cultura china. Al mismo tiempo, este guānxi (关系) está regulado por la interdependencia, reciprocidad y armonía. Si bien a simple vista pareciera que el concepto de guānxi (关系) se refiere al intercambio de favores tiene otra explicación filosófica basada en el comportamiento humano básico de la “deuda familiar” y devolución de favores. La interdependencia y la armonía son la base para mantener el guānxi (关系) o el círculo social en orden. Desde un punto de vista a nivel macro, estas relaciones interpersonales sirven para mantener el orden social (Zhu, 2009).

Otro concepto protocolar a tener en cuenta es miànzǐ (面子²⁴, cara). Esta palabra se relaciona con la imagen positiva que se tiene de uno mismo. Desde un punto de vista colectivo está ligada con la reputación (Gao and Ting Toomey, 1998 citado por Zhu, 2009). Retomando la invitación como parte del comportamiento protocolar, para Brown y Levinson, una invitación se relaciona con la cortesía y este es un modo de preservar el miànzǐ (面子, cara). Así, muchas de nuestras acciones y palabras son potenciales amenazas al miànzǐ (面子, cara (Leech, 1983 citado por Zhu, 2009). Esto se asocia con el hecho de que la cultura china se caracteriza por una alta sensibilidad, por lo tanto, para los chinos la imagen pública es muy importante mientras que para sociedades de baja sensibilidad cultural como Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, entre otros, la imagen pública no significa mucho en comparación con la importancia de la imagen personal. Por eso, para los chinos es de suma relevancia que los demás los vean como colaborativos, sinceros, respetuosos y buenos anfitriones. Asimismo, los chinos suelen ser muy persuasivos y si la relación comercial implica comprar algo van a pedir una rebaja como parte del rénqíng (人情) y esperarán lo mismo de la otra parte si son vendedores. Así, las invitaciones encierran dos conceptos confucianos: rénqíng (人情)²⁵ (acercamiento emocional) y lǐ (acercamiento racional).

Muchos textos chinos relacionan las invitaciones con qíng (情) y lǐyǐ²⁶ (礼仪). Por eso, las miamas son consideradas como una especie de lǐyìxìn 礼仪信 (cartas protocolares),

²⁴ Se entiende por miànzǐ (面子) o cara como sinónimo de reputación.

²⁵ El carácter qíng 情 que conforma la palabra Rénqíng 人情 es parte de la ética Confuciana relacionada con la armonía, independencia, mianzi y reciprocidad.

²⁶ Lǐyǐ 礼仪 significa protocolo y ceremonial (Zhuge y Chen, 1994, p 361 citado por Zhu, 2009).

shèjiāo xìn 社交信 (cartas de contacto social). De este modo, las invitaciones en una negociación con chinos son parte del protocolo para entablar relaciones, en el cual el factor qíng (情) juega un rol muy importante, por eso es la constante utilización de expresiones como “Honorable”. También suelen usarse frases que expresan cortesía en los cierres de las misivas mostrando un alto grado de respeto hacia el interlocutor. En la cultura china cuando el remitente percibe esta cortesía suele devolverla; hay un dicho chino que dice: “*si me respetas una pulgada yo te respetaré cien veces más*”. Por lo tanto, el uso de las palabras es muy importante en este contexto como muestra de darle miànzi (面子, cara) al otro. Asimismo, las acciones tienen que ser también concordantes. En esta frase se puede observar el grado de miànzi (面子) que la empresa quiere transmitir: “chengyi yaoqing gui gongsi paiyuan qingwang canguan” (Lo invitamos sinceramente a que la empresa X venga y nos visite). Todas estas expresiones denotan el grado de miànzi (面子, cara) que el remitente le da al invitado (Zhu, 2009).

La armonía es otra de las éticas Confucianas que suelen estar presentes en toda negociación. Esta es una frase que se suele utilizar en una situación real: “*Huanying nimen lai Wenzhou zuoke, you peng zi yuanfang lai, bu yi le hu* (Bienvenidos a Wenzhou para ser nuestros agasajados. Qué contentos estamos de tener amigos que vengan desde lejos). La segunda parte específicamente es una frase sacada de las Anacleas de Confucio (bù yì lè hū 不亦乐乎) (citado por Zhu, 2009) y es un dicho popular en la cultura china. Por lo tanto, la aplicación de la ética Confuciana para desarrollar el círculo social es evidente. Generalmente, en una invitación se invita varias veces para que quede claro el respeto y la cortesía, por ejemplo: *jingqing gui danwei jieshi paiyuan canjia shenghui. jiecheng huanying guanglin!* (sinceramente apreciamos su presencia). Hay una doble invitación con jingqing y jiecheng huanying guanlin (Zhu, 2009) Aunque esto resulte una redundancia para los occidentales, dentro del contexto cultural chino no es visto como una tal sino como un acto protocolar de cortesía y respeto. En la vida diaria, la repetición de una invitación significa demostrar hospitalidad. Esto es, cuantas más veces repita el anfitrión la invitación, más hospitalidad y sinceridad demuestra. Por el contrario, si el anfitrión invita solo una vez, la contraparte considerará que fue un acto de compromiso y no hay sinceridad en esa invitación. Esta insistencia por parte de los chinos, la cual es considerada necesaria según lo marca su protocolo, puede resultar para otras culturas no solo chocante sino también una imposición o intromisión en las actividades del otro (Zhu, 2009).

La confianza es otro de los principios protocolares derivados de la ética Confuciana que se manifiesta en las relaciones comerciales. Según Confucio las personas tienen la obligación moral de perfeccionarse y volverse extremadamente humanos. Para ello se requiere educación. Por lo tanto, para ser una persona educada e influyente hay que saber construir la confianza que puede llegar a generar. A simple vista, la visión de confianza es compartida en occidente: el que genera confianza espera que el otro lo perciba así. Uno tiene que ganarse la confianza de otro y al mismo tiempo saber en quien depositarla, de lo contrario, seremos traicionados. Sin embargo, la diferencia radica en la naturaleza del concepto porque Confucio resalta la importancia de la virtud de la confianza por sobre la confianza en sí. Uno gana la confianza del otro cuando este lo sigue a uno más allá de satisfacer sus necesidades inmediatas y lo apoya en tiempos difíciles. Las personas que generan confianza son aquellas que buscan el bien material y espiritual del otro y tratan de evitar conflictos. Confucio admite las limitaciones al sostener que la confianza es una virtud por eso no todas las personas la poseen. Como consecuencia de esto, hay personas en las que no se puede confiar. Para el filósofo, muchas veces las personas demandan más de lo que la persona en quien confiamos puede dar. Hay que ser concesivos porque todos tenemos un lado fuerte diferente. De esto deriva que queda en nosotros elegir a nuestros socios, amigos y puede que ellos no cumplan con sus promesas y que no nos muestren respeto. En ese caso no hay que gastar nuestras energías en culpar a otro; citando a Confucio: *“No es el defecto en otros no saber apreciar nuestras virtudes, pero es nuestro defecto no tenerlas”* (Confucio citado por Koehn, 2001). De esto deriva que la ética Confuciana remarca la importancia de la confianza, pero siempre dirigiendo la atención en nuestra propia actitud frente al concepto de confianza. Si existe un problema hay que hacer, primero, una autoevaluación y culparnos a nosotros mismos y no transferir la culpa al otro. Esta auto-reflexión según la visión confuciana nos permite, en el caso de que el otro haya cometido la falta, “educarlo”. Si el otro insiste en hacernos mal tenemos que disuadirlo pero no tomar represalias sobre él. Si estamos seguros de estar haciendo lo correcto hay que seguir firme sin importar lo que otros digan. Según Confucio, ante la traición de otro uno tiene que mantener la calma (Confucio citado por Koehn, 2001).

Trasladando este concepto de confianza a los contratos comerciales es sabido que históricamente tanto los japoneses como los chinos han manifestado un cierto rechazo a confiar en los contratos. Por lo general, ni los leen y piden que los contratos no sean extensos. Si se firma un contrato con los chinos no hay que tomarlo como una biblia sino una

mera aceptación de que quieren hacer negocios con la contraparte, pero de ningún modo significa que eso va a guiar su comportamiento en las negociaciones. Esto es así porque los contratos son poco atractivos a la ética Confuciana de la confianza. En primer lugar, un contrato detallado alienta a las partes a creer que la base de la confianza reside en allí. Entonces, las partes sienten que tienen el derecho de demandar a la contraparte si incumple con las cláusulas contractuales en vez de intentar generar una relación de negocios basado en el interés mutuo. Por lo tanto, el contrato lejos de generar confianza contribuye a un ambiente de desconfianza. En segundo lugar, la confianza en el contrato permitirá que las partes tengan un panorama más amplio y claro de la situación general del negocio. Por otra parte, a pesar de pregonar la confianza confuciana, no se puede dejar de percibir cierta desconfianza por parte de los chinos a la hora de hacer negocios con los occidentales. Esto tiene estrecha relación con los factores históricos ligados a las colonizaciones. Este sentimiento de que no quieren ceder a los que 'les hicieron mal en el pasado', y el orgullo y el auto respeto chino están presentes en todas las negociaciones. Así, la construcción de la confianza comercial sólo será posible cuando trascienda el ámbito contractual como sostuvimos más arriba (Kohen, 2011).

También es parte del protocolo chino el rol que cada persona tiene en los distintos ámbitos de la vida social. Así, según la ética confuciana, el hijo tiene que ser filial, el padre tiene que ser padre, y el gobernador tiene que ser gobernador. De esto deriva que las personas tienen que saber el orden jerárquico al cual corresponden. De acuerdo a pautas muy antiguas, estos roles estaban fijados por costumbre y no había leyes estatales frente a las cuales denunciar un abuso de poder. Bajo este tipo de sistema es sumamente importante cultivar las relaciones o guānxi (关系) con personas relevantes en el caso de que se requiriese ayuda frente a las autoridades. Así, Kohen (2001) sostiene que los empresarios deben cultivar el guānxi (关系) o las relaciones interpersonales y refuta la teoría de Fukuyama quien dice que los chinos pertenecen a una sociedad de baja confianza orientada hacia la familia y tienen poca experiencia o falta de interés en relacionarse con gente de afuera o relacionarse de igual a igual. Por eso, para Kohen (2001) el gran crecimiento económico de China se debió a su generación de guānxi (关系) y nunca hubiera tenido éxito si no hubiese sido por la importación de tecnología y por los numerosos joint ventures formados con empresas extranjeras.

Es cierto que la ética confuciana resalta el respeto a sus familiares, pero en ningún momento dice que solo hay que confiar en la familia. Por el contrario, aquel respeto unidireccional y

cerrado hacia la familia no es el que fomentaba Confucio. El filósofo quería que las personas se abrieran y que generaran guānxi (关系) y transmitieran ese respeto y confianza familiar fuera de ese núcleo. Según Koehn (2001), la apertura de los chinos hacia nuevas relaciones y su confianza en el guānxi (关系), su énfasis en ser confiables es evidente en respuesta a las necesidades del mercado extranjero. Esto se refleja en su voluntad de comprar productos extranjeros y conocer mejor a las empresas con las cuales quieren generar un vínculo comercial (Koehn, 2011). Por lo tanto, a través del guānxi 关系 -relaciones interpersonales- se genera la confianza. Así, en la filosofía china de los negocios para generar un vínculo entre personas (Guanxi 关系) se debe contar con un intermediario (zhōngjiānrén 中间人). En palabras de un negociador chino: *“(...) la razón por la cual elegimos Ericsson fue porque tenían un zhōngjiānrén (中间人- zhōngjiānrén - intermediario) y era un empleado chino de Ericsson. Él era un muy buen amigo nuestro y tenía un buen guanxi (关系- relaciones interpersonales) con ambas partes. Él contribuyó mucho al éxito del proyecto. El era como el celestino en un casamiento. Usted sabe, nosotros somos personas con sentimientos. Cada vez que la negociación se encontraba en una encrucijada el explicaba a las partes lo que ocurría. Siempre es mejor que nos venga a explicar un amigo lo que está pasando que un laowai 老外 (un extranjero). En realidad, esto es una cuestión de confianza”* (Pervez, Fang, 1996).

III. 3. El protocolo en los negocios derivado de la ética confuciana

Desde una perspectiva histórica se puede observar la transformación de la ética confuciana de los negocios y su interacción con la economía. Sin duda, la ética confuciana tiene algunos puntos en común con occidente como el sentido de justicia, integridad, igualdad, respeto por el otro, la confianza, y tratar a todas las personas por igual. Estas virtudes son deseadas tanto por Confucio como por los pensadores occidentales.

A pesar de estos puntos coincidentes, es posible señalar algunas diferencias existentes entre occidente y China y los países asiáticos como ser el estilo de comunicación. Los primeros prefieren un estilo directo mientras que los segundos prefieren una comunicación indirecta. Los chinos suelen entablar una relación personal con su contraparte a través de la comunicación escrita antes de atender cuestiones de negocios. Los negociadores occidentales suelen ir al punto evitando los largos saludos rituales e intercambios antes de hablar de negocios. Generalmente, los países considerados de contexto de alta influencia

cultural como los chinos prefieren una comunicación indirecta y la mayoría de la información se encuentra en los gestos o en el interior de la persona y muy pocas veces se expresa de manera directa (Hall, 1996 citado por Hee y Guan, 2009). Además, los países que tienen un contexto de alta influencia cultural suelen ser contextuales, es decir, más allá de las palabras expresadas buscan completar la información haciendo una lectura más integral (Ding 2003; Yum, 1991 citado por Ding 2006). Esto está relacionado con la concepción circular del tiempo que tienen los chinos (Limaye, Victor, 1991). Los occidentales, por el contrario, tienen una concepción lineal del tiempo (Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica, Europa) y esto tiene una incidencia directa en su estilo de comunicación. Así, suelen ir directamente al grano y no son de dar introducciones muy largas al comienzo de una relación comercial. Asimismo, durante la negociación son de dar respuestas directas sin dar muchos rodeos y protocolos. Además, suelen utilizar cronogramas para establecer plazos limitando la extensión y profundidad de la comunicación en los negocios (Limaye, Victor, 1991).

Por otra parte, el discurso indirecto utilizado por los chinos es para no romper el vínculo con la contraparte. Esto también tiene relación con otra interpretación del miànzi (面子, cara) ya que la confrontación para los chinos hace perder el miànzi (面子, cara) a la contraparte. Asimismo, ir al choque para los chinos es sinónimo de poner en riesgo la relación ya que se rompe la armonía social. Algunos estudiosos dicen que más que mantener una buena relación es la utilidad política o material que se puede obtener como resultado de la generación de un buen vínculo (Shenkar and Ronen, 1987, 267 citado por Pervez, Fang, 1996).

El hecho de que los asiáticos, y los chinos en particular, elijan un estilo indirecto en las comunicaciones se relaciona con un fundamento filosófico y este tipo de comunicación puede servir como estrategia para quienes hacen negocios ya que engloba dos actos pragmáticos: la construcción de un lazo fuerte entre dos individuos a nivel personal y la construcción de una estructura social armoniosa. El fundamento filosófico de la comunicación indirecta deriva de la filosofía confuciana y ésta establece tres principios éticos básicos que guían las interacciones sociales incluyendo la comunicación y son: a) Rén (仁) (amar a otros, sentimiento de compasión), b) ser correcto y c) Li (礼) (buen código de conducta). Para Confucio estos tres principios gobiernan los comportamientos sociales de las personas porque modela al Jūnzǐ (君子) o el hombre superior (Chan, 1998, p. 15 citado por Ding, 2006) dando las pautas estándares de cómo ser un buen Jūnzǐ (Herr, 2003 citado por Ding, 2006). Para Feng (1997 citado por Deng, 2003) los tres principios se relacionan de

la siguiente manera: Lǐ (礼) que significa “lo que debe ser”, esto es, las personas tienen que ser correctas y para ello tienen que completar ciertas tareas dentro de la sociedad. La primera de estas tareas es querer al otro (仁 Rén). Para lograr querer a otros para Confucio es necesario seguir el Lǐ (礼) que es un código de honor no escrito que gobierna el comportamiento de los aristócratas. Así el Lǐ (礼) consiste en una serie de virtudes que según Confucio son: una relación humana correcta, la modestia, y el desapego por los beneficios personales.

Dong Zhongshu basándose en la filosofía de Confucio estableció que en cada relación el miembro anciano, el fuerte, el superior o el varón será quien guíe al joven, al débil, al inferior y a la mujer. Este era el modo para Confucio de establecer una adecuada relación humana. Entonces, según Confucio, los individuos tienen que asumir su ubicación correctamente dentro de las diversas posiciones sociales como en el núcleo familiar: padre e hijo y en la sociedad entre el monarca y los súbditos. O sea, las personas cumplen su rol dentro de la sociedad dependiendo de la posición que tenga. De este modo, Hagemann (1988 citado por Ding, 1003) sostiene que cuando una persona sabe el título que le corresponde puede tomar la actitud correcta y ajustarse a los comportamientos que dicta la tradición. Por lo tanto, el título refleja el comportamiento y las acciones aceptadas socialmente y define su rol en la sociedad (Winfield, Mizuno y Beaudoin, 2000 citado por Ding 2003). Así, para Confucio el “título” encierra una relación ética como la lealtad y el respeto, amabilidad, verdad y confianza. Consecuentemente, el título no sirve solamente para etiquetar a las personas sino que establece la armonía social y el orden político. En otras palabras, las relaciones humanas afectan la armonía social y la estabilidad política social (Ding, 2003).

Este concepto confuciano de título se puede aplicar al mundo de los negocios. Así, en el ámbito comercial y antes de comenzar con una negociación, generalmente se debe llegar a esta “correcta relación” conociendo el título y asumiendo el rol que le corresponde a cada una de las partes. Esto es: cada quien asume el rol que le corresponde por su titularidad mostrando su respeto y consideración a la contraparte. Un ejemplo en un contexto de negociación sería cuando un inferior en una compañía tiene deferencias respecto a su propio jefe o la contraparte respecto de aquellos que tienen cargos superiores y se dice, entonces, que la persona tiene sentido moral. Así, asumiendo los títulos correctamente permite que las personas tengan una relación armoniosa lo que asegura una negociación más amigable.

Otra de las virtudes confucianas es la modestia y así lo expresa Confucio: “(...) *un caballero tiene como base la modestia (...) siendo modesto se expresa su caballerosidad*”. Los

individuos demuestran modestia cuando se presentan humildes en su interacción social. La modestia para la cultura china está en relación con los individuos que tienen una moral íntegra y estos son siempre seres humildes. De este modo, la modestia puede manifestarse de diversas formas en diferentes contextos sociales. Se puede citar como ejemplo cuando alguien dice que uno sabe sobre algo, uno siempre responde que no sabe nada. Así, ante quien habla bien de sí mismo se debe dudar de su integridad (Huang et. al., 1994, pag.175 citado por Ding, 2003). En el ámbito de los negocios, los chinos demuestran su modestia al referirse a sí mismos como los “hermanos menores” y esto es una manera de demostrar deferencia a la contraparte. Lo que se quiere transmitir es que saben menos que la contraparte occidental. En términos de las relaciones interpersonales confucianas esto significa ser los inferiores, los débiles, los jóvenes, y existe un respeto a aquellos que son superiores, fuertes y más ancianos (Winfield et al. 2000, pag.332, citado por Ding, 2003). Consecuentemente, la modestia requiere que el interlocutor demuestre respeto a su contraparte y esto contribuye a la construcción de la credibilidad.

En las comunicaciones dentro del ámbito de las negociaciones chinas, las personas que utilicen la estrategia del Lǐ (礼 protocolo) resaltan los intereses colectivos de las partes enfatizando la importancia del establecimiento de una relación cordial a largo plazo más que la sola generación de un vínculo basado en las ganancias (Chen, 1997; Yum; 1991 citado por Ding, 2006). Estas estrategias hacen que las comunicaciones en los negocios en China sean indirectas. El hecho por el cual los chinos enfatizan tanto la importancia de establecer relaciones duraderas es porque eso abrirá la posibilidad a futuros negocios (Chen, 1997 pag. 20 citado por Ding, 2003). Para los chinos, cuando se cierra un negocio no significa que la asociación se haya terminado sino que es el comienzo de una relación duradera (Huang, et al. 1994, pag. 182). Incluso cuando el negocio haya fracasado también abre posibilidades a eventuales nuevos negocios.

El acercamiento indirecto a nivel social permite la construcción de una estructura social armoniosa porque según Confucio las relaciones interpersonales armoniosas estabilizan la sociedad. Como las relaciones comerciales también forman parte de una estructura, de ahí deriva la importancia de establecer vínculos interpersonales promoviendo el bien para todos, o los beneficios compartidos o en términos de Confucio el “bien” y la “benevolencia” (Yee, 2001, pag. 78 citado por Ding, 2006). Las personas que tienen integridad moral tienen que desarrollar su actividad comercial teniendo en cuenta los intereses de los demás, los de la

comunidad y los de la sociedad en su conjunto (Chen, 1997 pag. 13 – 15 citado por Ding, 2006).

La globalización ha traído un gran desafío al permitir que dos personas de culturas diferentes se encuentren negociando casi diariamente. Esta diferencia hace que sea más difícil construir una confianza algo que no sucede cuando ambas partes tienen culturas similares. Más complejo aún es cuando las partes piensan que su modo de hacer negocios es superior al del otro. El confucianismo moderno captó esto e intenta acortar esas brechas culturales y establecer relaciones armoniosas entre las diversas comunidades.

Desde la perspectiva china, a pesar de vivir en un mundo donde las comunicaciones personales y de negocios se hacen a través del ciberespacio todavía son aplicables los preceptos de Confucio. Las cuestiones de ética como la honestidad y la confianza toman una forma diferente frente a la ausencia de contacto físico. Chun-Lam (2003) considera, por otro lado, que el confucianismo tiene algunos desafíos que tiene que superar en la era de la tecnología y es nutrir un poco más el espíritu de riesgo necesario para toda innovación. Asimismo, superar la aversión de gastar porque se opone a la lógica de la inversión. Gastos es algo necesario para expandir los negocios en esta era. Otras de las cuestiones que el confucianismo deberá enfrentar es la desigualdad en el crecimiento económico entre los países y entre los diferentes grupos dentro de un país fruto de la economía actual. Se puede observar que lo que ofrece el confucianismo tradicional es una igualdad en la distribución de las ganancias más que igualdad de oportunidades. La fuerza moral de las personas no tendrá éxito si no existe un peso y contrapeso (check and balance) en el mercado. Lam sugiere seguir la tradición confuciana del liderazgo gubernamental y la idea es hacer al gobierno participe de la investigación y el desarrollo y proveer una inversión masiva necesaria y absorber el riesgo (Chun-Lam 2003).

A lo largo del capítulo se deja en evidencia que el protocolo es una parte fundamental en los negocios y que tiene un trasfondo cultural inspirado en las enseñanzas de Confucio. Tres conceptos centrales que se pueden rescatar son la importancia que tiene para los chinos generar relaciones interpersonales o guānxi (关系), miànzi (面子, cara) y la elección del estilo indirecto para comunicarse. Quien negocie con los chinos debe interiorizarse acerca de sus rituales protocolares, de lo contrario, podría generar roces en las relaciones y una falta de comunicación adecuada. Sin embargo, con la globalización y la salida de China hacia el exterior, el gigante asiático también está intentando sintonizarse con su contraparte

occidental para encontrar un punto medio entre su ritual tradicional y los usos y costumbres en occidente.



CAPÍTULO IV: EXPERIENCIA CONCRETA DE NEGOCIACIÓN CON LA RPCH

Abordaré el cuarto y último capítulo haciendo una descripción de la incidencia del factor cultural en las negociaciones comerciales entre empresas chinas y argentinas. A los efectos de entender la procedencia del incremento de las negociaciones sino-argentinas creo pertinente hacer una breve descripción de las relaciones comerciales y políticas con la región y entre ambos países, su evolución y su situación actual. Asimismo daré un panorama general de las Joint Ventures ya que son las formas contractuales que se suelen utilizar en estas relaciones comerciales. En una segunda parte del capítulo mediante entrevistas a Directivos y Gerentes de diversas empresas voy a describir los elementos culturales presentes en la experiencia de los entrevistados en las negociaciones con empresas chinas.

IV.1. Relaciones Políticas y Comerciales entre China y Argentina

El estado actual de las relaciones sino-argentinas no es producto del azar ni se ha gestado recientemente sino que es un proceso que se inició hace algunas décadas y que fue intensificándose con los años. Así, las relaciones diplomáticas de la República Popular de China y Argentina comenzaron en 1972 (Cesarín, 2008) aunque autores como Malena prefieren hablar de “restablecimiento” de las relaciones sino-argentinas porque ya existían vínculos económicos desde 1950, a pesar de que esos lazos no fueran oficiales (Malena, 2010). De este modo, estas relaciones diplomáticas son el producto de las políticas adoptadas por el gobierno chino tendientes a prestar más atención a las relaciones diplomáticas, lo que coincidió con la finalización de la etapa radical de la Revolución Cultural. En este contexto, China intentó normalizar sus relaciones con Estados Unidos y, con respecto a los países del Tercer Mundo, disminuyó su apoyo a los movimientos revolucionarios (Malena, 2010) y adoptó una postura en el plano internacional de eliminar todo “sesgo revolucionario” en dichos vínculos (Cardozo, 2007). A partir de ese momento, empezaron a gestarse diversos acuerdos de cooperación en el plano económico, político y cultural tanto a nivel regional como con Argentina en particular. Con el correr de los años y la apertura económica de China, el interés por este país se centró en su economía y lo que podía significar a futuro. Argentina no estuvo exenta de este interés. (Cesarín, 2008).

Si bien las relaciones diplomáticas con China provienen del reconocimiento por parte de Argentina de la RPCH como el legítimo representante del Estado chino también fue consecuencia de una fuerte incidencia de la aplicación de una política reformista en China desde fines de la década del '70 (Cardozo, 2007). Así, en 1973 con el Peronismo al mando

del gobierno argentino, las relaciones con el país asiático se intensificaron dentro del marco de la doctrina de la “Tercera Posición” y hubo un vuelco de las autoridades argentinas en comenzar a acercarse a los países socialistas. A pesar de que el gobierno de Isabel Perón fue derrocado por las Fuerzas Armadas en 1976, las relaciones entre ambos países no se vieron afectadas (Malena, 2010).

Luego de la muerte de Mao en septiembre del '76, hubo una lucha por la sucesión del líder chino, y fue Deng Xiaoping –miembro de la facción reformista– quien logró imponer su plan de gobierno en el XI Congreso del Partido Comunista Chino (PCCH) en diciembre de 1978. Así, la modernización económica pasó a ser el eje de su política central y de la mano de este objetivo, la política exterior se orientó en ese sentido (Malena, 2010). Volviendo a las relaciones sino argentinas en este período y hasta 1983, el gobierno de facto aceptó estrechar más aún las relaciones económicas con China que estaba en pleno proceso de apertura. Así, de la mano de la “desideologización”²⁷, ambos países se encontraron beneficiados. Por un lado, China encontraría en Argentina un socio en Latinoamérica para su proyecto de transformación económica y Argentina, por su parte, encontraría en China un aliado político para aplacar las presiones de Estados Unidos sobre la Junta Militar en materia de derechos humanos y al mismo tiempo abrió un mercado estratégico: el sector productor agrícola-ganadero (Cesarín, 2008).

Tanto Argentina como muchos de los países de Latinoamérica habían adoptado políticas con algún grado de autonomía y que en el plano internacional se traducían en una diversificación en las relaciones económicas y de política internacional. Si bien en la década del '70 Argentina estaba bajo el mando de gobiernos de facto, se promovió una diplomacia “sin fronteras ideológicas” ya que había un convencimiento de que rechazar relaciones con países progresistas, socialistas o comunistas era contraproducente para la política de independencia y crecimiento económico que se defendía en Argentina (Malena, 2010).

Con la restauración de la democracia en Argentina, las relaciones bilaterales tanto en el plano político como en el económico se fueron ampliando. Así, las relaciones con China fueron un factor clave para la reinserción de Argentina en el plano internacional luego de la Guerra de Malvinas. En ese momento Argentina estaba distanciada de Europa, Reino Unido y de Washington. En esta nueva etapa, los acuerdos de cooperación se centraron en otros puntos de interés como el área científica y cultural. Así, a mediados de la década del '80 Argentina apoyó a China en sus iniciativas científicas en Antártida a través del conocimiento

²⁷ En Argentina, el gobierno de facto era de derecha mientras que el gobierno de China era comunista (Cesarín, 2008).

y el apoyo logístico en la apertura de la primera base llamada “Gran Muralla”. China, por su parte, le dio su apoyo a Argentina para que fuera Sede de la Secretaría Permanente del Tratado Antártico que se concretó en 2003 (Cesarín, 2008).

La década del '90 fue la etapa de la profundización de las relaciones sino-argentinas, proceso coincidente con la restructuración económica tanto de China como de Argentina. Así, se profundizó el diálogo político y las relaciones comerciales bilaterales (Cesarín, 2008). Cabe destacar que los episodios turbulentos ocurridos entre 1989-1991 en China tuvieron efectos en la política de ese país tanto en el plano doméstico como internacional. Internamente, dichos acontecimientos contribuyeron a que “la línea más dura” del Partido Comunista fortaleciera su situación. Sin embargo, en cuanto a su situación externa, China tuvo que hacer frente a las sanciones impuestas por Occidente. Como consecuencia de esto, y ante la consolidación de un contexto internacional unipolar tras el fin de la guerra, China se vio obligada a romper su aislamiento estratégico y diplomático. Así, en 1990 el Presidente Yang Shangku hizo una gira por América del Norte y América del Sur. En dicha gira, el Primer Mandatario chino visitó la Argentina dando muestra de la reciprocidad entre ambos países. En este viaje el Presidente chino y el entonces Presidente argentino, Menem, tuvieron oportunidad de tocar temas tales como la oposición al hegemonismo, el respeto por el principio de no interferencia en los asuntos de otro Estado y el establecimiento de un nuevo orden económico mundial. En noviembre de ese año, el Presidente argentino fue a China, comenzando de este modo a atenuar el estricto boicot diplomático que Occidente había impuesto a China luego de los acontecimientos de la Plaza Tian'anmen. (Malena, 2010).

En la siguiente década, un factor relevante en la intensificación de las relaciones bilaterales fueron las negociaciones para el ingreso de China a la OMC. Así, en el 2000, durante la presidencia de De la Rúa, se firmó el protocolo bilateral en temas económicos para este fin. En ese acuerdo se contemplaron las desgravaciones arancelarias de productos argentinos como el mantenimiento de instrumentos de protección sobre importaciones chinas por parte de nuestro país según normas establecidas por la OMC. En ese acuerdo, Argentina obtuvo el status de negociador inicial en productos como: carne bovina, soja, maíz y cítricos. Aplicando las normativas de la OMC se limitaron las importaciones chinas de textiles, juguetes y calzado manteniendo las prerrogativas argentinas en temas de salvaguarda y derechos *antidumping* hasta el 2013 para evitar así daños en la industria nacional en sectores que son considerados sensibles. El posterior acceso de China a la OMC generó

otra arista más de cooperación con el país asiático a nivel regional a través del MERCOSUR. Por esta vía se generó otra alternativa de relaciones comerciales, financieras y de inversión (Cesarín, 2008).

De a poco China fue desplazando a Japón como principal socio comercial de Argentina en la región del Asia-Pacífico debido a la combinación de una serie de factores. El mercado chino era más atractivo que el japonés en términos de economía de escala, debido a las mejoras en la capacidad de compra de la sociedad china, así como también producto de las expectativas positivas en torno a las concesiones que China tenía que hacer en materia agroalimentaria a favor de Argentina para poder entrar en la OMC. En este tema, hubo constantes trabas a las exportaciones agroalimentarias argentinas por parte de Japón. El interés por el crecimiento económico chino y las nuevas condiciones de mercado se vieron reflejadas en el reacomodamiento de las representaciones diplomáticas en la región. Así, el Consulado en Yokohama (Japón) y la Oficina de Representación financiera del Banco Nación (BNA) en Tokio fueron cerrados y se abrió el Consulado General y Centro de Promoción Comercial de Shanghai en el 2000 (Cesarín, 2008).

En 2001, frente a la crisis que Argentina estaba atravesando, se vieron debilitadas las relaciones con China. La coyuntura del momento resultaba poco atractiva para China porque había mucha inestabilidad política, la posibilidad de que hubiera una crisis que afectara la situación económica en el país generaba un alto grado de incertidumbre. Con la llegada de Néstor Kirchner a la presidencia, China observa un nuevo escenario latinoamericano. En la nueva situación macroeconómica de Argentina, China se convierte en un socio estratégico por el aumento tanto en volumen como en precio de sus importaciones en oleaginosas y cereales. En esta nueva etapa se vuelve a aprovechar las relaciones con China para tomarlo como aliado político frente a la ausencia de compromiso por parte de Estados Unidos en ayudar a la recuperación latinoamericana y la postura rígida asumida por instituciones como el FMI y el BID ante la crisis financiera argentina. En este período, China juega un papel central en la reactivación de la economía argentina en la coyuntura post – default. Así, la compra de soja por parte de China ayudó a la rentabilidad del sector agrícola. Existe una estrategia de acercamiento coincidente con la necesidad de China de diversificar fuentes de abastecimiento de materias primas y el interés de invertir en los países de América Latina y el Caribe en el marco de una política de internacionalización de las grandes firmas (go out policy) (Cesarín, 2008).

En la actual presidencia de Cristina Fernández de Kirchner, las relaciones sino- argentinas se centran en fortalecer la “relación estratégica” incluyendo la cooperación en temas relacionados con la defensa. Esto se refleja en el “Memorando de Entendimiento sobre el Fortalecimiento del Intercambio y Cooperación en materia de Defensa” firmado en mayo de 2007 por los representantes de ambos países; ambas partes se comprometen a “mantener contactos y comunicaciones sobre los temas de seguridad global, regional y de interés común”, “desarrollarán intercambios y cooperación en materia de equipamiento y logística militar”, y “establecerán una Comisión Conjunta de Defensa” (Malena, 2010).

Cabe destacar que las relaciones políticas entre Argentina y China también tienen lugar en el foro multilateral como las Naciones Unidas. China apoya a Argentina sobre el tema de las Islas Malvinas, y Argentina no emite opinión acerca de los problemas territoriales que tiene China como el caso de Taiwán, el Tibet y las islas del Mar del Sur de China. Como se mencionara en párrafos precedentes, Argentina considera que estos son asuntos internos de China y no corresponde a los terceros países inmiscuirse en cuestiones domésticas de una Nación (Cesarín, 2008).

La conjugación de una serie de hechos en la región hizo que se reforzara aún más los vínculos comerciales con los diversos países que la conforman incluyendo Argentina. En 2008, el gobierno chino formuló una política hacia América Latina y el Caribe que se materializó en el “Documento sobre la Política de China hacia América Latina y el Caribe”. Este documento tiene como objetivo central destacar las potencialidades e importancia de la región latinoamericana para avanzar en una cooperación integral que abarque las relaciones políticas y económicas así como cuestiones sociales, culturales, judiciales y de seguridad (Zhao, xue-mei, 2012). Asimismo, en la Cuarta Cumbre Empresarial China – América Latina y el Caribe, el Presidente del BID, Luis Alberto Moreno, manifestó que existen importantes oportunidades de negocios para ambos lados del Pacífico. Según el Presidente del BID, China es actualmente el país que más intercambio comercial tiene con la región, después de Estados Unidos. Hoy se hace cada vez más importante lograr una mayor cooperación Sur-Sur tanto en el sector público como en el privado (Zhao, xue – mei, 2012).

Argentina, como país exportador de materias primas (principalmente alimentos), resulta atractivo para China convirtiéndose esta última en uno de sus socios comerciales de mayor relevancia. El 80% de las exportaciones argentinas de commodities hacia China se centra en la soja y los productos derivados de la misma. Sin embargo, a partir del año 2010 China se

ha interesado por los recursos no renovables como el petróleo²⁸ y los minerales –ambos recursos esenciales para su crecimiento económico y modernización– y ha hecho fuertes inversiones en dichos sectores estratégicos. Así, el patrón de comercio consolidado en la última década entre China y Argentina –y el resto de América Latina– abre algunos interrogantes y desafíos entre los que se destaca, por un lado, la competencia entre los países de la región y la nación asiática por la obtención de recursos claves, como ser los energéticos, indispensables para el desarrollo económico y la modernización (Oviedo, 2011) y, por el otro, el riesgo a que se produzca una “re-primarización” de las economías de la región frente a la creciente demanda china de materias primas en un contexto signado por el alza de los precios de las mismas.

Haciendo revista de la influencia de China en el comercio con Argentina puede observarse que en la década que va desde 1997 al 2007 hubo un fuerte aumento y en un lapso de siete años – de 2000 a 2007- los flujos comerciales bilaterales se cuadruplicaron pasando de 2 mil millones de dólares a 9 mil millones de dólares. Este acelerado crecimiento se debió, principalmente, a las exportaciones que avanzaron mucho más que las importaciones. Así, en 2006 China tuvo una participación de un 7,5% en las exportaciones totales de Argentina convirtiéndose en el cuarto mercado de destino de las exportaciones argentinas. Si se compara con principios de la década de 2000 hubo un considerable aumento del comercio con China ya que en aquel momento el comercio con el país asiático representaba solo el 3% y 4,6% respectivamente tanto de las importaciones como exportaciones (Bouzas, 2008). En cuanto a la composición de las exportaciones argentinas hacia el mercado chino, cabe destacar que en 2006 la misma se centró en productos de complejos oleaginosos (60%), petróleo (25%) y cueros (4%). Sólo el poroto de soja representaba el 40% de las exportaciones totales. Así, puede resumirse las ventas de ese año en un 18% de exportaciones argentinas hacia China de materia prima y un 6% de productos manufacturados de origen agropecuario. (Bouzas, 2008).

²⁸ “En marzo de 2010, CNOOC compró el 50% de la empresa petrolera Bidas Energy Holding. Es la segunda productora de crudo en el país después de REPSOL-YPF. La CNOOC invirtió 3.100 millones de dólares en la exploración de petróleo y gas. Una vez que entre en ejecución el acuerdo, Bidas y CNOOC tomarán las decisiones estratégicas y de management en conjunto. Bida posee al mismo tiempo el 40% de las acciones de Pan American Energy en asociación con British Petroleum cuya participación es el restante 60%. En noviembre de 2010, British Petroleum se desprende del 60% que tenía de Pan American Energy que fue absorbido por Bidas y CNOOC en 7.059 millones de dólares a los fines de recaudar dinero para pagar la indemnización en Estados Unidos por el derrame ocasionado en el Golfo de México. Así, Bidas aumenta su participación en un 50% al igual que CNOOC en la gestión de Pan American Energy. Por otra parte, a fines de 2010, la empresa estatal china, SINOPEC anunció la compra de los bienes de la petrolera Occidental Petroleum en Argentina por 2.450 millones de dólares”. (Entrevista realizada por M, Ugarte, al Dr. Eduardo Oviedo, el 10 de febrero de 2011).

Desde la perspectiva China, Argentina tuvo menos significancia en cuanto a mercado de destino. Así, entre los años 2000-2006 Argentina redujo su participación como mercado de destino para las exportaciones chinas de un 0,5% a un 0,3%. Las exportaciones de China hacia Argentina estuvieron más diversificadas. Así, en 2006 del total de importaciones provenientes de China, el 52% pertenecía a maquinarias, aparatos eléctricos y mecánicos seguidos de productos químicos con una participación del 14%. Entre 2002 y 2006 esas importaciones se centraron en componentes de tecnología como aparatos emisores con un aparato receptor incorporado, partes y accesorios de máquinas para procesamiento de datos, unidades de entrada y salida para procesamiento de textos, partes de equipos electrónicos (D'Elía, Galperín y Stancanelli, 2008).

Los factores determinantes del rápido crecimiento comercial bilateral en las exportaciones argentinas de combustibles y productos provenientes de la oleaginosa tiene dos causas: la oferta doméstica y el rápido crecimiento de la demanda interna china. En caso de los productos agrícolas fue la fuerte demanda de estos bienes para alimentación animal y humana. También fue favorecido por el hecho de que los aranceles que gravaban estos bienes se vieron reducidos considerablemente como consecuencia de la adhesión de China a la OMC. A modo de ejemplo, se puede citar el caso del aceite de soja cuyo arancel se redujo de un 85% al 9%, los productos agrícolas de un 31% a un 17,4% y en algunos productos que son de gran interés para Argentina la reducción fue mayor como el caso de la carne de un 45% a un 12%, el queso de un 50% a un 12% y el vino de un 65% a un 12%. En los rubros no alimentarios también hubo reducciones importantes a causa del ingreso de China a la OMC como el sector automotriz que pasaron de un 80% - 100% a una reducción al 25% en 2006. Asimismo, China se comprometió a eliminar aranceles en relación a computadoras, equipo de telecomunicaciones, semiconductores, productos de alta tecnología, etc. Estos productos pasaron de un promedio de 13,3% a arancel cero. A pesar de estas ventajas por la reducción de aranceles, Argentina no pudo aprovechar esta menor protección del mercado chino. En cuanto a las importaciones de Argentina provenientes de China fue mayor luego de la crisis coyuntural del país entre 2001-2002. Así, entre el 2000-2006, la tasa de crecimiento anual de las importaciones argentinas provenientes de China fue de 71,6% convirtiéndose en el tercer proveedor de Argentina (Bouzas, 2008).

En cuanto a las IED, China dejó de ser un país que solo recibe IED para salir a invertir en el exterior. La razón que guía este comportamiento de China es buscar nuevas fuentes para abastecer su consumo interno de alimentos y commodities. De esta manera, el país asiático

está buscando socios estratégicos. De acuerdo con una encuesta hecha por UNCTAD, China ocupa el quinto lugar de países que invierten en el exterior, luego de Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia. En relación a las IED de China en Argentina puede observarse un incremento considerable entre los años 2004 – 2009 pasando de USD 12,9 millones a 136,7 millones de dólares en un lapso de cinco años (Zhao, 2012). Recientemente, el Ministro de Agricultura de China visitó Argentina para reforzar las relaciones bilaterales agrícolas y junto con su par argentino crearon una comisión agrícola conjunta con el objetivo de lograr una mayor cooperación, comercio e inversión en sectores como biotecnología, siembra directa, genética animal, control y erradicación de plagas, enfermedades animales y vegetales. Al mismo tiempo se hará grandes contribuciones a la agricultura mundial (Simonit, 2012).

La clave para construir una relación sólida entre China y Argentina implica que no solamente tiene que haber un alto grado de intercambio y comunicación. Además tiene que haber una cooperación entre ambas naciones. En esta línea, durante la crisis mundial de 2009 se planteó la necesidad de que hubiera una cooperación entre China y Argentina para mantener la estabilidad en el volumen comercial y procurar que siga en ascenso a pesar de la adversidad financiera que estaba atravesando el mundo. Como el comercio contribuye a la recuperación económica era importante que ambos países pudieran evitar el proteccionismo y aplicar políticas para facilitarlo. Por ello fue necesario desarrollar instituciones, políticas de promoción industrial y bajar los costos de los incumplimientos, y la reducción de los costos de logística. De este modo se lograría reducir las barreras al comercio y la inversión, contribuiría a un desarrollo más acelerado de ambos países y un progreso en la cooperación e integración bilateral. En 2010, durante la visita oficial de la Presidente Cristina Fernández de Kirchner se firmaron 18 acuerdos relacionados con infraestructura, energía y proyectos asociados con el sector ferroviario (Zhao, 2012)²⁹.

A pesar de que el crecimiento del intercambio comercial fue un proceso que se dio de manera paulatina hubo un quiebre en 2004 cuando el presidente Hu Jintao y el ex-mandatario argentino, Néstor Kirchner, hicieron visitas oficiales respectivamente y establecieron una Asociación Estratégica entre China y Argentina. Este crecimiento acelerado también tuvo impacto en las inversiones chinas en Argentina (Zhao, Xue – mei, 2012).

²⁹ Análisis hecho por la autora tomando parte del texto del autor Zhao Zhongxu como referencia.

Argentina es uno de los principales socios comerciales de China en Latinoamérica porque ambas economías son complementarias y existe una gama de sectores en los cuales ambos países pueden beneficiarse con una cooperación más profunda. Tanto Argentina como algunos países latinoamericanos están dotados de abundantes recursos naturales y políticas activas para captar inversiones extranjeras, algo que le da una expectativa interesante a las empresas chinas. Más específicamente, el interés de las empresas chinas radica en sectores como energía, minerales y fertilizantes (Zhao, 2012). En este sentido, recientemente, Argentina presentó un Memorándum de Entendimiento para la Promoción de Inversiones Recíprocas con China en el que se considera como sectores prioritarios la energía eólica, biocombustibles, minería, procesamiento de alimentos, infraestructura y transporte, industria forestal, productos farmacéuticos y veterinarios, material agrícola y energético. Sin embargo, en los últimos años, hubo algunos hechos que han afectado el desarrollo estable de las relaciones comerciales y económicas sino-argentinas. Los hechos más relevantes han sido los casos de investigación antidumping³⁰ planteadas por Argentina contra productos chinos y la adopción de algunas medidas de tipo proteccionista³¹. En respuesta a las medidas proteccionistas, China suspendió la compra de aceite de soja de Argentina lo que representa el 77% de las importaciones de este producto por parte de China. Puede interpretarse que las medidas antidumping fueron adoptadas por el gobierno argentino impulsado por la crisis internacional que se vivía en ese entonces (2009), la cual generó la desaceleración económica de Argentina y la caída del precio en el mercado internacional de materias primas (Zhao, Xue-mei, 2012).

Consecuentemente, para tener un verdadero beneficio mutuo en la cooperación económica ambos países deberán resolver algunas cuestiones como disputas comerciales, lograr acuerdos de libre comercio y más cooperación entre ambas naciones para que las relaciones bilaterales asciendan a una nueva etapa de estrategia de mutuo beneficio (win win game) en diferentes planos. Para maximizar las relaciones comerciales bilaterales es necesario que ambos naciones exploren nuevas alternativas en servicios como comunicación, servicios financieros, tecnología de la información. Para que esto sea posible deberá haber una mayor liberalización del comercio de servicios y una elaboración conjunta de un marco legal (Zhao, 2012).

³⁰ Según el informe de CEPAL, desde el cuarto trimestre de 2008 hasta el cuarto trimestre de 2009 de 33 casos investigados por Argentina en materia de antidumping, 20 eran casos contra productos chinos. Esta cifra representa el 60% de las investigaciones nuevas para ese período (Citado por Zhao, Xue-mei, 2012).

³¹ Las medidas proteccionistas hacen referencia al régimen de licencias no automáticas y la exigencia de requisitos adicionales a la importación de algunos bienes por parte de Argentina (Zhao, Xue-mei, 2012).

China está invirtiendo unos 600 millones de dólares en producción de urea en Tierra del Fuego. Argentina es un país con potencialidad en minerales y tiene un marco legal flexible para realizar inversiones en este sector. Es también, un proveedor chino de commodities relacionados con la agricultura y hay proyectos de inversión por 100 millones en Río Negro para plantar soja para consumo interno y también se invirtió en el tren Belgrano Cargas que es vital para el transporte de la soja argentina (Zhao, 2012).

Dado el pujante crecimiento económico, y el atractivo que ofrece el mercado chino para los extranjeros, el contrato de Joint Venture³² (en adelante JV) es el marco legal para entrar en ese mercado. Lo que mueve a las partes a realizar JVs son por dos razones fundamentales, por un lado, tener acceso al mercado chino, y por otro, la utilidad. En cuanto a lo primero, es un requisito sine qua non para ingresar al mercado asociarse con una firma local ya que está prohibido que una empresa de capital 100% extranjero se establezca en China (Mo, 2011) y así lo manifiesta el Presidente de IVECO y C.E.O de Fiat Industrial Natale Antonio Rigano: “la Joint Venture es un requerimiento de la misma estructura económica y política de China. No está permitido que las sociedades extranjeras tengan un 100% de la propiedad en China y por eso se adopta la modalidad de Joint Venture”³³. El gobierno de la RPCH tiene participación o control de empresas chinas en algunos sectores en que no está permitido la constitución de capital totalmente extranjero (Gordillo, 2010). Por eso, tal como lo afirma el C.E.O de Fiat Industrial, la JV es la única alternativa viable para que el inversor extranjero ingrese al mercado chino.

Las referencias de acceso al mercado chino de empresas extranjeras abarcan una serie de cuestiones como lograr el apoyo del gobierno de la RPCH, y por otra parte, los socios chinos pueden contribuir a la estructuración de la JV mediante obtención de autorizaciones oficiales, la selección de personal, aprovisionamiento de materias primas, la adquisición de terrenos e

³² Joint Venture es un acuerdo entre dos o más empresas legalmente constituidas e independientes que aportan sus recursos y capacidades para un negocio en común. Va a calificar como International JV cuando al menos una de las partes es un socio extranjero (Lukas, 2007 citado por Mo, 2011). DePamphilis (2010 citado por Mo) establece cinco características de las JVs: 1) Una entidad independiente que agrupa dos o más socios; 2) puede organizarse como una corporación, una sociedad, o cualquier otra forma legal que las partes decidan darle; 3) las partes deberán asumir por igual riesgos, responsabilidades y ganancias; 4) cada parte mantiene su identidad y autonomía como corporación; 5) creación de activos por las partes para la consecución un propósito particular y por tiempo limitado (Mo, 2011). La modalidad de contratación JV no es una modalidad exclusiva de China ya que países desarrollados como Estados Unidos favorecen y alientan las JVs porque se consideran que son alternativas para lograr una fusión u adquisición y evita el desarrollo de empresas monopólicas (DePamphilis, 2010 citado por Mo, 2011). En cuanto a la finalidad utilitaria, cada una de las partes obtiene del otro los recursos que no tiene su propia empresa (Mo, 2011).

³³ Entrevista realizada por la autora a Natale Antonio Rigano, Presidente de IVECO Argentina, C.E.O de Fiat Industrial y CNH Industrial. Argentina, Buenos Aires, 11 de septiembre de 2013.

instalaciones de producción, reputación de marcas, acceso a canales de marketing, proveedores y distribución que allanarán el camino de los inversores extranjeros. Además, se puede obtener de su socio local información sobre la situación política, económica, marco legal e información comercial (Fröhls et al (1998, pag.16 citada por Gordillo, 2010). Otro beneficio que podrá obtener el inversor extranjero de su par chino es la flexibilidad para llevar adelante algunas negociaciones con otros pares de nacionalidad china que beneficiarían a la JV creada. Al mismo tiempo las JVs chinas ofrecen la posibilidad de obtener información externa (Gordillo, 2010). Esto podría interpretarse como las relaciones interpersonales o *guanxi* desarrollado en el capítulo III y que constituye una impronta cultural y es una de las bases esenciales que se encuentra presente en las negociaciones con los chinos.

Puede observarse a través del artículo 8 de la Ley de JV china que existe un incentivo para que las empresas extranjeras constituyan este tipo de sociedades ya que las JV gozan de un trato preferencial que se plasma en la reducción o exención impositiva de acuerdo con las leyes impositivas estatales y decretos administrativos (Gordillo, 2010).

IV.2. Reflexiones de empresarios argentinos sobre las negociaciones con China

Como se sostuvo en el punto anterior el comercio y las inversiones con China soy, en la actualidad, un tema central para Argentina. Esto implica llevar adelante negociaciones internacionales incluyendo no sólo las cuestiones económicas, sino también las culturales. Por ello en este apartado a través de situaciones reales de negociación entre empresas argentinas y chinas se describirá algunos de los factores culturales desarrollados en los tres primeros capítulos del presente trabajo de investigación. Para ello la autora realizó entrevistas a Directivos, Gerentes (o cargos similares) de tres empresas de distintos rubros: IVECO Argentina, Friostar S.A., y Barrier Solution. Estas empresas han tenido experiencias en negociar con chinos y en el caso de IVECO Argentina tiene una Joint Venture con empresas chinas.

Sin duda uno de los principales elementos que los entrevistados han destacado es la diferencia cultural al momento de negociar con los chinos (...) “la negociación con los chinos fue interesante porque ha sido una negociación con un país culturalmente distante de la cultura latina y la cultura occidental”³⁴, “el aspecto cultural y el estilo de los chinos, y sus intereses son muy diferentes a los de las empresas occidentales, y particularmente, a los de

³⁴ *Ibidem*

nuestra empresa”³⁵, “tanto la tradición como la formalidad que tienen los chinos es totalmente distinta a la occidental”³⁶.

En las diversas entrevistas realizadas, varios de los entrevistados según su experiencia de negociación describieron algunas características del negociador chino que están ligadas a las estrategias de Sun Tzu como la prudencia. Recordando las advertencias de Sun Tzu, este sostenía que un buen estratega es aquel que sabe observar, analizar y hacer los cambios en el campo estratégico (Sun Tzu citado por Kissinger, 2012). Trasladando este concepto a la negociación, los chinos suelen ser más prudentes. Así “el estilo del negociador chino es pasivo y tiene muy en claro su objetivo”³⁷, “es muy analítico y profundiza cada aspecto del proceso de negociación”³⁸. El negociador chino, en algunas ocasiones transmite esta concepción de la paciencia a la contraparte y le sugiere que “no se impacienta, que piense, que examine, que vea, luego continúan con la negociación. No hay necesidad de que el comerciante chino venda hoy ni la contraparte argentina comprar hoy. Si dijo que me siente y que piense es por algo. Así uno va analizando su situación y va cambiando la forma de pensar y la forma de ver el negocio”³⁹. Los argentinos, por el contrario, son más impulsivos al momento de negociar y así lo manifiesta el C.E.O de IVECO Argentina: “Nosotros, los argentinos, tenemos un estilo de negociación mucho más emotivo”⁴⁰. La virtud de la prudencia resaltada por Sun Tzu explica el comportamiento pasivo de chinos. Esta virtud puede traducirse también en una estrategia ya que mantener la calma y evitar actitudes pasionales durante el proceso de negociación permite al negociador tener una visión más objetiva de la situación. La compostura en todo momento permite al negociador observar las debilidades del otro sin demostrar las propias⁴¹.

Otras de las observaciones que manifestaron varios de los entrevistados es que consideran “al negociador chino hábil y exitoso”⁴² y esto es así porque “como negociador están más preparados para negociar”⁴³ porque “tienen en claro su objetivo y saben dónde quieren

³⁵ Entrevista realizada por la autora a Francisco Spasaro, Gerente de vehículos livianos y medianos de IVECO Argentina. Argentina, Buenos Aires, 11 de septiembre de 2013.

³⁶ Entrevista realizada por la autora a Marcos Villar, Presidente de FRIOSTAR S.A. Argentina, Buenos Aires, 17 de septiembre de 2013.

³⁷ Entrevista realizada por la autora a Francisco Spasaro, *op.cit*

³⁸ Entrevista realizada por la autora a Natale Antonio Rigano, *op.cit*

³⁹ Entrevista realizada por la autora a Marcos Villar, *op.cit*

⁴⁰ Entrevista realizada por la autora a Natale Antonio Rigano, *op.cit*

⁴¹ Interpretación de la autora de la idea de Sun Tzu en el libro “El Arte de la Guerra”.

⁴² Entrevista realizada por la autora a Natale Antonio Rigano, *op.cit*

⁴³ Entrevista realizada por la autora a Christian Chröder, Supervisor de vehículos pesados de IVECO Argentina. Argentina, Buenos Aires, 11 de septiembre de 2013.

llegar⁴⁴. Asimismo, utilizan ciertas herramientas para que aun estando en un terreno adverso, fuera de su casa, les permiten manejar la negociación⁴⁵. Esto puede traducirse como el modo de crear una ventaja relativa en “la posición” – en términos de Sun Tzu - colocándose en una posición ventajosa en relación a la contraparte⁴⁶. Al mismo tiempo se combina con las actitudes proactivas del líder, su conocimiento y obtención de información para poder manipular la situación⁴⁷.

Los chinos tienen una baja sensibilidad al tiempo, esto es, usan el tiempo que consideran necesario para tomar decisiones (Salacuse, 1998) y esto tiene su explicación en el trasfondo cultural. Está ligado a una de las aristas interpretativas que se le puede dar a la virtud de la prudencia resaltada por Sun Tzu. Y así lo manifiesta Francisco Spasaro, Gerente de vehículos livianos y medios de IVECO Argentina: “Los chinos no tiene ningún apuro en llegar al objetivo y cualquier intento de hacer una negociación corta por algún motivo se dilata. Sea porque no entendimos y vamos a arrancar de nuevo o sea porque necesitamos más tiempo porque surgió algo nuevo”⁴⁸. Por otro lado, el factor temporal puede tener otra interpretación y es la que se relaciona con el concepto confuciano de guanxi o relaciones interpersonales. Para los chinos no existe una división entre las relaciones personales y los negocios. Por lo tanto, para estos, los negocios son el producto de las relaciones entre individuos. Así, para entablar una relación o guanxi se necesita tiempo (Sabenius, Cheng 2008) y esto fue percibido por los entrevistados en sus experiencias de negociación: “Los chinos valoran muchísimo que uno vaya para allá a conocer las empresas y conectarse con las personas, contactarlos culturalmente”⁴⁹. “La negociación es bastante más larga, hay un proceso de conocerse, charlar, y luego recién se empieza a hacer consultas sobre costos. Primero es la relación entre personas, la aceptación de las personas entre sí y luego comienza la relación comercial (...) los chinos buscan una relación a largo plazo, conocer primero a la persona y después hacer negocios. Al conocer a la persona uno trata de adaptarse un poco más a la relación y se puede hablar con un poco más de confianza con el vendedor, la contraparte. Nosotros empezamos una relación comercial con diez empresas, terminamos recibiendo carta de invitación de tres empresas y terminamos eligiendo entre dos. Fue un proceso que

⁴⁴ Entrevista realizada por la autora a Francisco Spasaro, *op.cit*

⁴⁵ Entrevista realizada por la autora a Christian Chröder, *op.cit*

⁴⁶ Interpretación de la autora del concepto de ventaja relativa (you shi) como estrategia y táctica del capítulo V del *arte de la guerra*

⁴⁷ Interpretación de la autora del concepto de la posición en la ventaja relativa (you shi) como estrategia y táctica del capítulo V de “El Arte de la guerra”.

⁴⁸ Entrevista realizada por la autora a Francisco Spasaro, *op.cit*

⁴⁹ Entrevista realizada por la autora a Horacio Nieco, Gerente Industrial de Barrier Solution, Buenos Aires, 19 de septiembre de 2013.

duró ocho meses, no se habló de dinero hasta el segundo o tercer mes de relación. Ellos negocian a largo plazo, es un proceso de mutuo conocimiento, ellos ven como conocemos su cultura, al mismo tiempo, ellos nos fueron conociendo como clientes”⁵⁰.

La forma de ver las cosas también fue un aspecto destacado por los entrevistados. En términos de Faure, los chinos tienen una visión holística y son más largo placistas al momento de negociar. Sin duda, esto está ligado a las estrategias de Sun Tzu. En el capítulo IX del Arte de la Guerra⁵¹, Sun Tzu sugiere que frente al enemigo uno tiene que estar preparado para enfrentarlo y no confiarse de que no vendrá a atacar. “La cultura europea y latina a la cual pertenecemos es todo a corto plazo, y los chinos ven lo que va a pasar bastante más allá”⁵²; “Cuando uno tiene la inquietud ellos ya tienen la respuesta”⁵³. “Los chinos se enfocan solo en la parte final del negocio. Tratan de darnos todas las concesiones a corto plazo para dejarnos contentos porque creo que saben que es lo único que miramos de este lado. Ellos se concentran en tener todo asegurado a largo plazo, y ahí es donde uno al darse cuenta ya no tiene vuelta atrás. Al menos para cambiar la situación es mucho más difícil y habría que hacer más concesiones de nuestra parte”⁵⁴.

Otra de las diferencias observadas por los negociadores argentinos es la ambigüedad, el engaño y el retaceo de la información por parte de la contraparte china. “Los chinos muchas veces dicen que “sí” y no significa un “sí” que “sí” sino que ese “sí” expresa que se entendió lo que la contraparte quiso decir, lo vamos a analizar, y luego te damos una respuesta. Nosotros entendemos que cuando se dice que “sí” es prácticamente un acuerdo”⁵⁵. “En la venta es todo que “sí”, con el énfasis de que todo es posible, pero luego en la etapa de la pos venta hay un grado de relajación en el cumplimiento de lo dicho en la etapa de la venta”⁵⁶. Por un lado, el engaño o manipulación como un medio indirecto de obtener un beneficio están justificados como parte de la estrategia de Sun Tzu⁵⁷. Además, esto es una característica de las culturas que utilizan el discurso indirecto. Generalmente, quienes practican este tipo de discurso presumen ciertos conocimientos por la contraparte y utilizan

⁵⁰ Entrevista realizada por la autora a Marcos Villar, *op.cit*

⁵¹ **...”es un principio de la guerra no suponer que el enemigo no vendrá, sino más bien confiar en la propia preparación para enfrentarlo; no suponer que no atacará, sino más bien hacerse uno mismo invencible”...** (Capítulo IX: “Las nueve variables”, Sunzi, “El Arte de la Guerra”).

⁵² Entrevista realizada por la autora a Christian Chröder, *op.cit*

⁵³ Entrevista realizada por la autora a Arturo Villar, *op.cit*

⁵⁴ Entrevista realizada por la autora a Christian Chröder, *op.cit*

⁵⁵ Entrevista realizada por la autora a Francisco Spasaro, *op.cit*

⁵⁶ Entrevista realizada por la autora a Horacio Nieco, *op.cit*

⁵⁷ “Todo el arte de la guerra se basa en el engaño”, y “El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin luchar” (Sun Tzu, “El arte de la guerra”).

términos ambiguos, formas figurativas, gestos, expresiones faciales, y otro tipo de expresión corporal (Salacuse, 1998).

“En términos de pedir información no netamente técnica como referencias de la situación del mercado doméstico, son muy crípticos, es muy difícil que nos den la información y ellos la tienen que tener. Cuando le preguntamos sobre cómo está su posición en el mercado o cómo está su competencia es difícil que los chinos nos pasen algún dato”⁵⁸. Este retaceo de la información tiene que ver con una estrategia de colocarse en una posición más ventajosa respecto a la contraparte porque “al analizar un producto chino para comercializar en nuestra región es para competir con productos chinos de otras marca. Entonces, si no nos pasan la información se complica y hay que trabajar un poco a ciegas”⁵⁹.

La jerarquía y el rol de la misma es una de las características marcadas por los entrevistados. El sustento ético de la jerarquía deriva directamente del protocolo social chino (Hong, 2011). “Hay un respeto muy rígido a la jerarquía”⁶⁰. “Muchas veces queremos avanzar con más velocidad, pero por una cuestión cultural necesita la aprobación y la decisión de los jefes en China. En la mayoría de las veces se hace participar en las negociaciones a personas que no tienen poder de decisión”⁶¹.

En el caso particular de IVECO Argentina, tienen varias Joint Ventures con empresas chinas. Es la única manera que tienen las empresas occidentales para acceder al mercado chino. “La JV es un requerimiento de la misma estructura económica y política china. En China no está permitido que una empresa extranjera tenga el 100% del capital”⁶². Así, “IVECO no podría establecerse si no fuera de la mano de alguna empresa del gobierno chino y con una limitación del 50% del capital para que el gobierno no pierda su mayoría y su poder de decisión final en estas empresas. Esa es la metodología que utilizan todas las empresas del rubro automotriz (Volgswagen, Mercedes Benz, Man, Scania)”⁶³. “La finalidad de las JV para IVECO Argentina es acceder al mercado chino que es gigante, aprovechar su potencial”⁶⁴. “Para vender en China hay que producir ahí porque los costos no nos permitiría importar”⁶⁵. “Para los chinos la JV les permite actualizarse tecnológicamente y recibir una transferencia de tecnología de parte de nuestra empresa. Las empresas coreanas y japonesas a través de

⁵⁸ Entrevista realizada por la autora a Christian Chröder, *op.cit*

⁵⁹ *Ibidem*

⁶⁰ Entrevista realizada por la autora a Natale Antonio Rigano, *op.cit*

⁶¹ Entrevista realizada por la autora a Francisco Spasaro, *op.cit*

⁶² Entrevista realizada por la autora a Natale Antonio Rigano, *op.cit*

⁶³ Entrevista realizada por la autora a Francisco Spasaro, *op.cit*

⁶⁴ *Ibidem*

⁶⁵ Entrevista realizada por la autora a Christian Chröder, *op.cit*

las JVs comenzaron a fabricar con un estilo más europeo, con una calidad superior y hoy sus vehículos son prestigiosos. Con China está sucediendo lo mismo. Ellos aprenden rápidamente y eso les sirve para ir mejorando todos sus procesos. Así, van aprendiendo a visualizar las necesidades de China y las necesidades del mundo”⁶⁶.

A modo de conclusión, a pesar de las diferencias culturales existentes entre chinos y argentinos, los entrevistados no vieron en estas diferencias un obstáculo en la negociación. Por el contrario, pudieron adaptarse y hasta pudieron obtener enseñanzas en la diferencia con su contraparte china. SIN EMBARGO, se destacó la importancia de conocer las diferencias culturales al momento de negociar.

“La cultura es un factor determinante en una negociación no solo con los chinos sino con un país árabe, con los japoneses, americanos y con cualquier otro país. Algunos países le dan importancia a la formalidad, otros menos, algunos países le dan importancia a la vestimenta y otros países a otras cuestiones. Si no se entiende la cultura de un país en un proceso de negociación va a afectar la misma y eso sucede con todas las culturas, no solo la china. No es un fenómeno que se pueda limitar a una parte geográfica del mundo. En una multinacional que tiene contacto con otros países del mundo, el representante o responsable tiene que conocer todo lo que pueda sobre la cultura del país con el cual negocia”⁶⁷.

El hecho de que un proceso de negociación con los chinos sea largo “es mejor porque la relación queda a futuro. La relación a futuro hace que uno pueda confiar en que años después va a poder volver a comprar”⁶⁸. Sin embargo, hay que destacar que “a pesar de que los chinos tradicionalmente son muy formales y protocolares han sabido adecuarse totalmente a las pautas occidentales”⁶⁹.

⁶⁶ Entrevista realizada por la autora a Francisco Spasaro, *op.cit*

⁶⁷ Entrevista realizada por la autora a Natale Antonio Rigano, *op.cit*

⁶⁸ Entrevista realizada por la autora a Marcos Villar, *op.cit*

⁶⁹ Entrevista realizada por la autora a Horacio Nieco, *op.cit*

CONCLUSIONES

Como se describió en la introducción y en el capítulo uno del presente trabajo de investigación China está teniendo una fuerte presencia en la economía mundial superando a países como Reino Unido, Japón, Alemania y Francia. Asimismo, fue uno de los pocos países que pudo crecer económicamente a pesar de que la economía mundial estaba atravesando una crisis económica en 2008.

Cabe destacar también que China es uno de los principales consumidores de recursos naturales por lo que esto tiene una incidencia en la economía de los países que pueden ser proveedores de estos recursos; tal es el caso de América Latina. Debido al rápido crecimiento de China y para poder lograr el abastecimiento interno se ha visto en la necesidad de salir a buscar socios estratégicos e invertir en estos países. Según registros de UNCTAD, China ocupa el quinto lugar de los países que invierten en el exterior luego de Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia. En este marco, la República Popular formuló una política hacia Latinoamérica a la cual se plasmó en el Documento denominado “Política de China hacia América Latina y el Caribe”. En este documento se refleja la intención de Beijing de entablar relaciones con los países de la región destacando su potencialidad mediante la cooperación en materia política, social, cultural, económica, de justicia y seguridad. Así, cada vez hay más oportunidades de intercambio de negocios entre los países de la región con la RPCH y esto ha generado un ambiente de negociación internacional que, si bien discursivamente está planteado en términos de cooperación Sur-Sur, involucra diferentes tensiones en función de los intereses nacionales de los distintos países.

El caso particular de Argentina, uno de los socios principales de China en Latinoamérica por ser ambas economías complementarias, existen diversos sectores que pueden beneficiarse en los dos países a través de la negociación y cooperación bilateral. El mayor atractivo para China son los recursos naturales. Por ello, Argentina presentó un Memorandum de Entendimiento para la Promoción de Inversiones Recíprocas con China en el que se considera como sectores prioritarios la energía eólica, biocombustibles, minería, procesamiento de alimentos, infraestructura y transporte, industria forestal, productos farmacéuticos y veterinarios, material agrícola y energético. El vuelco por parte de China hacia la demanda de recursos naturales se incrementó desde 2010. Por otra parte, el bajo costo de los aranceles que fijan los gravámenes en estos bienes primarios como consecuencia de la adhesión de China a la OMC contribuyó al rápido crecimiento comercial

bilateral. No obstante estos avances en las relaciones comerciales bilaterales, hubo algunos acontecimientos en estos últimos años que han afectado el desarrollo de las relaciones comerciales y económicas sino-argentinas como las denuncias antidumping presentadas por Argentina contra productos chinos y la adopción de medidas proteccionistas. Esto trajo como consecuencia la baja en la demanda por parte de China del aceite de soja que representa el 77% de las exportaciones argentinas de ese producto a dicho país. De estos hechos se deriva que para lograr alcanzar una relación comercial más beneficiosa para ambos países deberán resolverse algunas cuestiones ásperas relacionadas con las disputas comerciales y lograr establecer acuerdos de libre comercio así como alcanzar una mayor cooperación entre ambas naciones vía negociaciones internacionales exitosas.

Como consecuencia del atractivo que representa el mercado chino muchas empresas quieren participar en él y el modo de hacerlo es a través de una Joint Venture. Esto tiene un beneficio mutuo para ambos socios comerciales ya que para el empresario chino implica aprender del know-how de la empresa extranjera mientras que, estas últimas, pueden ingresar en el mercado chino a un costo de mano de obra local más barato. Además, estas empresas extranjeras pueden aprovechar una pequeña cuota del mercado chino que para muchos países puede significar mucho. Con este panorama del potencial que tiene China en la economía mundial y regional, y particularmente en Argentina, es importante comenzar a interiorizarse en la cultura de dicho país para lograr una relación bilateral más duradera entre ambas naciones. Esto no solo entre ambos Estados sino también entre los empresarios.

Tal como se desarrolló a lo largo del trabajo, para los orientales, especialmente los chinos, la influencia de la cultura tiene mayor peso que en las culturas occidentales. De este modo, se puede sostener que la cultura está presente en todos los ámbitos sociales de los chinos desde el círculo íntimo de las personas hasta en el ámbito laboral o estatal. La cultura china ha sido influenciada por cuatro corrientes de pensamiento: Confucio y Mencio (Mengzi), Laozi y Zhuangzi. No obstante, el pensamiento que más impacto ha tenido en China y los países vecinos como Corea, Japón, Vietnam, etc., fue el de Confucio. Este pensamiento está basado en el respeto de las tradiciones, el sentido democrático, la construcción de una sociedad armoniosa, y el respeto por la jerarquía. Mencio, discípulo de Confucio, difundió las ideas de su maestro a través del camino confuciano – Dào (道) confuciano, pero su pensamiento se focalizó en transmitir la importancia de la benevolencia, la rectitud, la justicia y el respeto por los ritos – Lǐ 礼 - (protocolo). Otro de los grandes valores culturales fue el que transmitió Laozi; su pensamiento se basó en la naturaleza, pero entendida desde la

austeridad como concepto contrario a las ganancias. Por último, se encuentran las ideas de Zhuangzi cuyo pensamiento central está basado en la auto cultivación y la perfección como un camino a seguir (道 – dào). Esto es, pregonaba la idea de que siempre hay que superarse. La influencia cultural en China en el ámbito político durante la segunda mitad del siglo XX puede observarse en el liderazgo de Mao con la idea de Dàtóng (大同) que coincide con la idea confuciana de la gran unidad social, cuya idea estaba focalizada en la fraternidad y la eliminación de las clases. También tomó la idea confuciana de 天下为公 -Tiānxià wéigōng - que consistía en la construcción de una sociedad armoniosa en donde existe el respeto a la moral de los súbditos y los gobernantes. Parte de estas ideas, fundamentalmente, el concepto de la sociedad armoniosa es luego retomado por Jiang Zemin y Hu Jintao, antecesor del actual líder chino, Xi Jinping. Deng Xiaoping, a diferencia de los otros líderes políticos fue el único que no tuvo como eje de su política la cuestión cultural. Es más, sostenía la necesidad de eliminar toda “polución espiritual” en términos de Koehn (2011). Por eso, el liderazgo de Deng siempre se caracterizó por el pragmatismo. Es por ello que su labor fue principalmente la reforma económica en el interior de China y la apertura hacia al exterior y de ahí surge el término de “socialismo con características chinas” (中国社会的主义). Jiang Zemin basó su política en el Wénmín shèhuì (文民社会) que consistió en la fusión entre el confucianismo y el daoísmo. A través de esta fusión se quiso lograr el ideal social donde se conjugasen el rén (仁) que es benevolencia en términos confucianos y el xiǎokāng (小康 – pequeña tranquilidad), esto es, alcanzar un cierto grado de confort y un mundo en armonía (dàtóng shìjiè 大同世界). Si bien Jiang Zemin tomó como eje de su política la sociedad armoniosa quien le da una fuerte impronta a este concepto confuciano fue Hu Jintao, el cual le dió el título de “cultura armoniosa” (和合文化). Esta política tuvo como finalidad la práctica de la justicia y el bien común. No obstante ello, estas ideas no fueron aceptadas de inmediato por el Partido Comunista ya que existían dudas acerca de la conveniencia para el proceso de inserción de China en la Comunidad Internacional. A pesar de la disidencia del Partido Comunista, Hu Jintao, en 2005 expresó por primera vez el término “construcción de un mundo armonioso” -建设和谐世界 - jiànshè héxié shìjiè. Esto mostró no solo la posición de China en el mundo sino su visión de cómo debía ser el mundo. Así, Hu le dio un carácter más profundo a su política exterior y se planteó por primera vez la intención de una alternativa a los valores occidentales como valores universales. China no buscó con esto confrontar con Occidente sino simplemente transmitir la necesidad de fomentar un espíritu

más conciliador (包容精神 Bāoróng Jīngshén) y tolerante en las relaciones internacionales. De este modo, China quiso remarcar la importancia de la tolerancia en las diferencias como factor esencial de la naturaleza humana y motor de desarrollo. Esto se refleja en la diversidad política y cultural y es un factor importante para los procesos de negociación internacional.

De la mano de esto China intentó construir un proceso de ascenso en su posición en el plano internacional y ser un país próspero, tener más poder, ser un país moderno, armónico y contribuir al desarrollo de China. Si bien ha logrado cierto nivel de ascenso según algunos intelectuales debe crear un ambiente estratégico para utilizar su poder e influencia. La idea de la “construcción de un mundo armonioso” no se puede entender sino como un modo de recuperar el nuevo Confucianismo (新儒家 Xīn Rújiā). Lo que se intente hacer es resurgir la cultura tradicional china, estrechamente ligado a la moral confuciana, y recuperar la armonía pública, en la política y el medio ambiente. El ingrediente del nuevo Confucianismo a diferencia del tradicional es la aceptación de la incorporación de algunos elementos del pensamiento occidental como racionalismo y humanismo y la idea de difundir esos valores confucianos como universales. Entonces, lo que pretendió Hu Jintao fue una sociedad armoniosa en donde reinara una democracia entendida como la construcción de un sistema legal, la igualdad, la justicia, la estabilidad y un medio ambiente saludable. Es una fusión entre Confucianismo y marxismo.

La idea de retomar las ideas Confucianas tuvo muchas críticas ya que muchos intelectuales han dicho que el respeto al orden jerárquico, las costumbres, la autoridad es un factor que lleva a China al retroceso. Sin embargo, otros intelectuales han intentado demostrar lo contrario, sosteniendo que las ideas de Confucio contribuyeron al desarrollo de algunos países asiáticos como Taiwán, Corea, Japón, Hong Kong y Singapur. Así, intelectuales como Tu sostienen que las ideas Confucianas son las bases para la creación de instituciones tendientes a la formación de capital y redes sociales como instrumento para los negocios y el crecimiento económico.

Tal como se mencionó algunas líneas atrás, la cultura en china tiene una marcada influencia en la sociedad china. En las negociaciones, los aspectos culturales se reflejan en las estrategias y el protocolo. En relación a las estrategias, los chinos siempre prefirieron la aplicación de estrategias no confrontativas donde se buscara la ventaja relativa y está muy presente el estudio de la psicología de la contraparte como estrategia para la toma de decisiones. Gran parte de estas estrategias son tomadas del libro del Arte de la Guerra de

Sun Tzu. A diferencia de los chinos, los occidentales suelen utilizar estrategias más confrontativas y el concepto es la ganancia total en una negociación.

Tanto la estrategia como el protocolo tienen como eje las relaciones interpersonales para generar confianza. En el primer caso es un modo estratégico para conocer las debilidades de la contraparte y medir en función de eso las fortalezas y debilidades de uno para adoptar la estrategia más conveniente frente al otro. Por otro lado, estas relaciones sirven para generar las interconexiones personales - guānxi (关系). Esta interconexión comienza en la etapa previa a la negociación. Las interconexiones personales surgen del núcleo familiar, amigos y colegas, por eso, generalmente para comenzar un vínculo con la contraparte china tiene que haber un intermediario que sea conocido por la parte china quien es una persona que ya ganó su confianza. Al mismo tiempo, este concepto de guānxi (关系) o conexiones interpersonales se vincula con otro concepto rénqíng (人情) que debe entenderse en su acepción de devolución e intercambio de favores.

Otro de los elementos esenciales presente en las negociaciones es el protocolo y quizá es lo que más define a los chinos entre las características mencionadas en los párrafos precedentes. El protocolo es incluso anterior a las leyes, y tal es así que en la china tradicional era la regla que regulaba todos los ámbitos sociales.

El protocolo chino tiene una influencia confuciana. El primer libro de leyes fue el libro de los Rituales e infringir esas leyes daba lugar a sanciones penales. El eje central del protocolo es el amor y el respeto Zūnzūn Qīnqīn (尊尊亲亲) y esto tenía que darse en todos los ámbitos sociales, o sea, entre padre e hijo, entre los hermanos, en la sociedad y tender hacia una vida en armonía. Del respeto deriva otro de los preceptos confucianos que hoy se encuentra muy presente en las estructuras empresariales, en las funciones públicas y es el respeto. Esto tuvo sus orígenes en la obediencia al líder del clan familiar. En otras palabras esto significa respetar el orden jerárquico y obedecer a los superiores. Infringir el protocolo tiene su consecuencia en la sanción social. Para los chinos, este tipo de sanción pesa más que la sanción legal. En relación directa con el respeto de la jerarquía está la importancia del "título" que no es únicamente para etiquetar a las personas, sino que es un símbolo de lealtad, respeto, amabilidad y sirve, además, para establecer la armonía social y el orden político. Operacionalizándolo en una negociación este precepto confuciano se traslada en el conocimiento del título que le corresponde a cada uno en una estructura empresarial y es importante para quien quiera negociar con una empresa china saberlo para saber a quién

dirigirse sin confundir los títulos ya que eso implicaría un acto descortés y puede ser motivo de fracaso en un proceso de negociación.

Otro concepto a tener en cuenta a la hora de hacer negocios con los chinos es cuidar que su imagen pública no sea dañada porque no solo sería una descortesía sino puede ser otro de los tantos motivos de ruptura en los vínculos comerciales. Esto también está arraigado en el protocolo y es lo que los chinos llaman miànzi (面子, cara). Por otra parte, esto es un factor común en los países con alta sensibilidad cultural, contrariamente a lo que ocurre con países con baja sensibilidad cultural como el caso de Estados Unidos. Es por ello que es importante para los chinos que los demás los vean colaborativos, sinceros, respetuosos y buenos anfitriones.

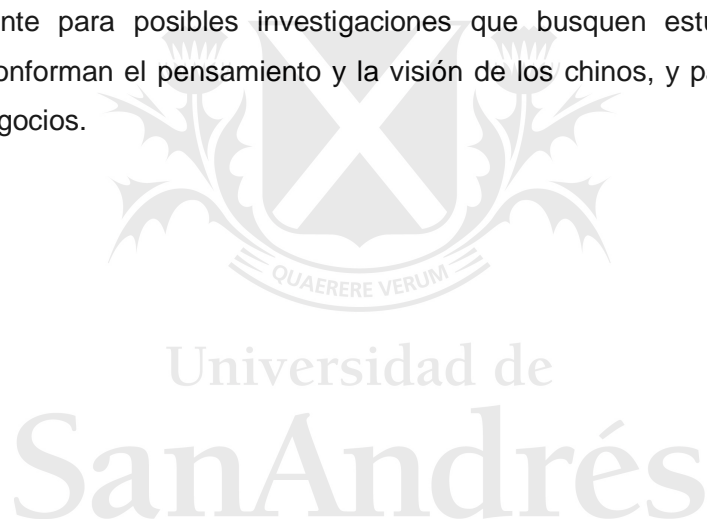
El discurso indirecto es elegido por los chinos como modo de comunicarse y esto es característico de los países con alta sensibilidad cultural, por eso, muchas veces hay que interpretar los gestos, las expresiones y el contexto ya que rara vez dan la información verbalmente. Esto tiene que ver con la preservación de la reputación o miànzi (面子, cara) o el lǐ (礼) –protocolo- o la concepción circular del tiempo. Los países con baja sensibilidad cultural como los países de occidente tienden a tener una concepción más lineal del tiempo lo que incide en forma directa en el modo de comunicarse y suelen ser más directos.

En las entrevistas realizadas a los directivos de distintas empresas argentinas que han negociado con compañías chinas todos han coincidido en que existe una notoria diferencia cultural reflejada en los puntos de interés, el estilo y las formalidades en las negociaciones. También concordaron con la descripción que realizamos sobre las características de los chinos y sobre su concepción acerca de cómo hacer los negocios y que estrategias utilizar. Por otra parte, las características que más destacaron los entrevistados fueron la prudencia y la capacidad analítica de cada aspecto en el proceso de negociación. Al mismo tiempo, los entrevistados marcaron la importancia que les dan los chinos a la formalidad, el protocolo y sobre todo subrayaron su sentido de la objetividad. No son pasionales como los occidentales y, menos aún, en términos comparados con los argentinos. También han definido al negociador chino como hábil y exitoso. Asimismo, todos coincidieron en la baja sensibilidad al tiempo que tienen los chinos ya que utilizan el período temporal que consideran necesario para generar confianza y crear el guānxi (关系) o relaciones interpersonales. Esto último es más importante para los chinos que la concreción del negocio. Lograr una buena relación o guānxi (关系) es garantía de futuros negocios con la contraparte china. Por último,

destacaron la preferencia del uso del modo indirecto de comunicación por lo que no siempre lo que dicen es lo que realmente quieren decir.

Esta investigación no trata de trazar conclusiones definitivas acerca del estudio de la influencia del aspecto cultural en las negociaciones con los chinos. Tampoco pretende establecer conclusiones cerradas acerca del contenido, ya que, como todo trabajo de investigación está abierto a otras interpretaciones sobre los temas descriptos. Por otra parte, plantea nuevos interrogantes tales como si es factible que en el futuro China deje de lado sus tradiciones culturales en el ámbito de los negocios en pos de lograr una comunicación más fluida con sus socios comerciales occidentales sin perder su identidad cultural.

El aporte del presente trabajo intenta describir los factores culturales que guían el comportamiento de los chinos y su incidencia en las negociaciones. Como tal puede situarse como un referente para posibles investigaciones que busquen estudiar los elementos culturales que conforman el pensamiento y la visión de los chinos, y particularmente, en el ámbito de los negocios.



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía citada

- Bai, Tongdong. "How to rule without Taking Unnatural Actions: A Comparative Study of the Political Philosophy of the Laozi", *Philosophy East and West*, Vol.59, Vol.4, October 2009, pp. 481-502. Disponible en: http://muse.jhu.edu.eza.udesa.edu.ar/journals/philosophy_east_and_west/v059/59.4.bai.html
- Bouzas, Roberto. "China y Argentina: Relaciones Económicas Bilaterales e Interacciones Globales", Arturo Oropeza García (coordinador), China-Latinoamérica. Una visión sobre el nuevo papel de China en la región, México DF: UNAM-Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2008. Disponible en: www.juridicas.unam.mx
- Brum, Pablo y Castro, Guzmán. "La formación de la China contemporánea", Documento de Investigación No 49, Facultad de Administración y Ciencias Sociales, Uruguay, octubre de 2009, disponible en: <http://www.ort.edu.uy/facs/pdf/documentodeinvestigacion49.pdf>
- Cardona, Raúl Armando. "Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo", *Revista Forum Doctoral*, número 4, mayo - julio 2011, pp 113-147.
- Cardozo, Gustavo A. "*China y Argentina en la política bilateral, 1989-2006*" en Observatorio de la Economía y la Sociedad de China N° 01, enero 2007. Accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/rev/china/>
- Cesarín, Sergio. "Continuidad y Cambio en las Relaciones Argentina – China", *Revista Intellector*, año IV, Volumen IV, No 8, Rio de Janeiro, junio 2008, pp 1-20, disponible en: <http://www.revistaintellector.cenegri.org.br/ed2008-08/sergiomesse.pdf>
- Codina, Alex. "Sunzi y el arte de la guerra para los negocios", diciembre 2006. Disponible: http://www.degerencia.com/articulo/sun_tzu_y_el_arte_de_la_guerra_para_los_negocios
- Chun, Kit y Lam, Joanna. "Confucian Business Ethics and Economy", *Journal of Business Ethics*, Vol. 43 N1/2, Business Ethics in the Global Knowledge Economy (March, 2003), pp.153-162. Publicado por Springer. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/25074983>

- D'Elía, Carlos, Galperín, Carlos y Stancanelli, Néstor. "El rol de China en el mundo y su relación con Argentina, Revista No 13 del ICEI, diciembre 2008, pp. 67-89. Disponible en: <http://www.cei.gov.ar/userfiles/EI%20rol%20de%20China%20en%20el%20mundo%20y%20su%20.pdf>
- Ding, Daniel D. "An indirect style in business communication", Journal of Business and Technical Communication, January 2006; pp. 87-100. Disponible en: <http://search.proquest.com.eza.udes.edu.ar/business/docview/196459191/fulltextPDF?accountid=28034>
- Dimovski, Vlado, Maric Miha, Uhan, Miha, Durica y Nina, Ferjan Marko. "Sun Tzu's "The Art of War" and implications for leadership: Theoretical Discussion", Research Papers, Organizacija, Vol. 45, July-August 2012, pp. 151-158. Disponible en: http://www.academia.edu/1980996/Sun_Tzus_The_Art_of_War_and_Implications_for_Leadership_Theoretical_Discussion
- Faure, Guy Oliver. "Cultura y Negociación Internacional" en Jornadas sobre Requerimientos y Tendencias Actuales de La Negociación Internacional, Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales, Buenos Aires, 1997.
- Faure, Guy Oliver y Lasen Díaz, Amparo. "Teoría de la negociación: el giro interdisciplinario", Revista Mexicana de Sociología, Vol 54. No 2 (Apr-Jun, 1992) p 233-242, publicado por la Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/3540987>
- Fornés, Gastón; Philip y Alan Butt. "The China – Latin America Axis", editorial: Palgrave Macmillan, Gran Bretaña, 2012, cap. 2, 3 y 4.
- Friedman, Ray, Cheng Chi, Shu, Liu y Leigh Anne. "An expectancy model of Chinese-American differences in conflict-avoiding", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 4 (Jul., 2006), pp. 572-573, publicado por: Palgrave Mcmillan Journals. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/3875172>
- García – Lomas y Olegario Llamazares, "La influencia de la cultura en las negociaciones internacionales", Boletín Económico d ICE N0 3011, mayo 2011.
- Geisz, Steven F."Mengzi Strategic Language and Shapping of Behavior", *Philosophy East and West*, Vol.58, No2, April 2008, pp. 190-220. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/20109461>

- Gordillo, María Alejandrina. Trabajo de disertación final: "Joint Ventures: De la negociación al contrato entre el inversor argentino y chino", noviembre 2010. Disponible en: <http://190.220.3.38:8080/jspui/handle/10908/703>
- He, Kai y Feng, Huiyun, "Xi Jinping's Operational Code Beliefs and China's Foreign Policy", *The Chinese Journal of International Politics*, Vol 6, 2013, pp. 209 – 231. Disponible en: <http://cjp.oxfordjournals.org/content/6/3/209.full.pdf+html>
- Hong, Lian. "The Outline of Chinese Traditional Concept of Etiquette and Its Modern Effects." *Asian Social Science* 7, no. 8 (August 2011): 256-259. *Academic Search Complete*, EBSCOhost (accessed October 31, 2013)
- Hee Sun, Park, and Guan Xiaowen. 2009. "Cross-Cultural Comparison of Verbal and Nonverbal Strategies of Apologizing." *Journal of International & Intercultural Communication* 2, no. 1: 66-87. *Communication & Mass Media Complete*, EBSCOhost (accessed 31 de octubre, 2013)
- Koehn, Daryl. "Confucian Trustworthiness and the Practice of Business in China", *Business Ethics Quarterly*, Vol 11 N3 (Julio, 2011), pp. 415 – 429. Disponible en: [www.jstor.org/stable 3857847](http://www.jstor.org/stable/3857847).
- Limaye, Mohan R., Victor, David A. "Cross-Cultural Business Communication Research: State of the Art and Hypothesis for the 1990s", Editorial "The Journal of Business Communication", 1991, pp. 277 – 99. Disponible en: <http://web.ebscohost.com.eza.udes.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c290cda0-20a4-435f-bf1c-d4f99cfc6de4%40sessionmgr198&vid=2&hid=118>
- Mc Guigan, Glenn S. "When in Rome: A Rationale and Selection of Resources in International Business Etiquette and Intercultural Communication", Vol. 41, No. 3 (Springer 2002), pag. 220 – 227. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/41241116>
- Leung, Chi Kin. "Locational Characteristics of Foreign Equity Joint Venture Investment in China, 1979-1985", *Professional Geographer*, 42 (4), 1990, pp. 403 – 421, Editorial: Association of American Geographers, 1990.
- Li, Chenggui, Xi, Liuqin y Peng, Hua. "Three Sources of Wisdom of Chinese Traditional Virtue and Contemporary Examination", *Philosophy East and West*, Vol.1, No.3 (Sep., 2006), pp. 341 – 365. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/30209976>
- Macura, Ana y Csic, Dragan. "Logistic Coordinator as Inevitable part of Supply Chain Processes, *Scientific Journal of Maritime Research*, 2012. Disponible en: <http://web.ebscohost.com.eza.udes.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=31cc4121>

[-a6ee-40f8-837e-a8d2093906df%40sessionmgr111&vid=6&hid=103](#) Consultado el 15 de septiembre de 2013.

- Malena, Jorge (2010). "Las relaciones Sino-Argentinas 1972-2010: un análisis de su dimensión política", [en línea], Materiales de Conferencias, Seminarios y Reuniones de Trabajo, N°2 Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales. Dirección URL: <http://www.cari.org.ar/pdf/mcsrt2.pdf>
- Masuda, Masayuki. "China's search for a new foreign policy frontier: Concept and Practice of "Harmonious world". En "China's shift Global Strategy of the Rising Power", NIDS Joint Research Series No. 3 del The National Institute for Defense Studies, Masafumi Lida. Editora, Tokyo, 2009, Cap. 3, 57 -78. Disponible en: http://www.nids.go.jp/english/publication/joint_research/series3/pdf/3-3.pdf
- Milad, Jahanbakhsh y Akafpour, Amin. "Ranking of Risks in Supply Chain by Lean Production Approach", Nature and Science, Marsland Press, 2013. Disponible en: <http://web.ebscohost.com.eza.udes.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=31cc4121-a6ee-40f8-837e-a8d2093906df%40sessionmgr111&vid=5&hid=103>
- Mo, Xuan. "Factors affecting Malaysia – China Construction Joint Venture projects", Journal of Academic Research in Economics, Vol.3 No 3, School of Housing, Building and Planning of the University of Malaysia, Malaysia, November 2011.
- Nelson, Eric Sean. "Responding with Dao: Early Daoist Ethics and the Environment", Philosophy East and West, Vol.59, No.3 (Jul. 2009), pp. 294 – 316. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/40469132>
- Oliva, Carla. "Identidad y Fuerzas profundas en China. La influencia de la experiencia histórica en la formulación de la política exterior. En Busso, Anabella (comp.), *Fuerzas Profundas e identidad. Reflexiones en torno a su impacto sobre la política exterior. Un recorrido de casos*. Tomo I, UNR Editora, Rosario, 2008, 248-266.
- Ordóñez de Pablos, Patricia (2004). ICE, Tribuna de Economía, n° 818, octubre.
- Pervez, Ghauri y Fang, Tony. "Negotiating with the Chinese: A Socio- Cultural Analysis", Journal of World Business, pp. 303 – 325, 1996. Disponible en: <http://web.ebscohost.com.eza.udes.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=102538f2-bcb2-4d22-9769-95c246db7522%40sessionmgr114&vid=2&hid=118>
- Rosales, Osvaldo y Kuwayama, Mikio. "China y América Latina y el Caribe, Hacia una relación económica y comercial estratégica", CEPAL, 2012.

- Qi, Boyer y Zhao, 2009, "Supply Chain Strategy, Product Characteristics, and Performance Impact: Evidence from Chinese Manufacturers", Decision Sciences Institute, Journal compilation.
- Simonit, Silvia. "Las empresas chinas en Argentina", en Moneta, Carlos y Cesarín, Sergio, Tejiendo Redes: "Estrategias de las empresas transnacionales asiáticas en América Latina", Ed. UNTREF, Julio 2012, pp 133-162.
- Sun Tzu. "El Arte de la Guerra", Editorial Troquel S.A., Buenos Aires, noviembre de 1993, traducción al español.
- Sun Tzu. "El Arte de la Guerra", Publicado por las editoriales Lenguas Extranjeras y Hunan People's Publishing House, Beijing, China, 2007.
- Ugarte, M., "Argentina y China, relaciones bilaterales", Entrevista a Eduardo D. Oviedo (febrero, 2011). Disponible en: <http://www.culturasia.es/index.php/blog/112-entrevista/221-entrevista-con-eduardo-d-oviedo.html>
- Wielander, Gerda. "Beyond Repression and Resistance – Christian Love and China's Harmonious Society", The China Journal No. 65 (January 2011), pp.119 – 139, Editorial: The University of Chicago Press on behalf of the College of Asia and the Pacific, The Australian National University. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/25790560?&Search=yes&searchText=Deng%27s&searchText=cultural&searchText=influence&searchText=era&searchText=chinese&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dchinese%2Bcultural%2Binfluence%2Bat%2BDeng%2527s%2Bera%26acc%3Don%26wc%3Don%26fc%3Doff&prevSearch=&item=1&ttl=1&returnArticleService=showFullText> Consultado el 21 de septiembre de 2013.
- Zhang, Pengwei y Guo, Qiyong y Wang, Bei, "New insight into Mencius' Theory of the Original Goodness in Human Nature", Frontiers of Philosophy in China, Vol.3, No.1 (Mar., 2008), pp 27 – 38. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/40343858>.
- Zhao, Xue-mei. "Posibilidades de ampliar la cooperación comercial y económica entre China y Argentina", en Moneta, Carlos y Cesarín, Sergio, Tejiendo Redes: "Estrategias de las empresas transnacionales asiáticas en América Latina", Ed. UNTREF, Julio 2012, pp 123-132.

- Zhao, Zhongxu. "Sino – Argentine Trade Relations: From 2000 – 2010", en: Moneta, Carlos y Cesarín, Sergio, Tejiendo Redes: "Estrategias de las empresas transnacionales asiáticas en América Latina", Ed. UNTREF, Julio 2012, pp 103 – 121.
- Zhu, Yunxia. "Confucian Ethics Exhibited in the Discourse of Chinese Business and Marketing Communication", Journal of Business Ethics, Vol.88, Supplement 3: Confucian/Chopsticks Marketing (2009), pp. 517-528, Publicado por Springer, 2009. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/27749723>

Entrevistas

- Natale, Rigano, Presidente de IVECO Argentina, C.E.O de Fiat Industrial y CNH Industrial. Entrevista realizada por la autora el 11 de septiembre de 2013. Buenos Aires, Argentina.
- Spasaro, Francisco, Gerente de vehículos livianos y medianos de IVECO Argentina. Entrevista realizada por la autora el 11 de septiembre de 2013. Buenos Aires, Argentina.
- Chröder, Christian, Supervisor de vehículos pesados de IVECO Argentina. Entrevista realizada por la autora el 11 de septiembre de 2013. Buenos Aires, Argentina.
- Villar, Marcos, Presidente de FRIOSTAR S.A. Argentina. Entrevista realizada por la autora el 17 de septiembre de 2013. Buenos Aires, Argentina.
- Nieco, Horacio, Gerente Industrial de Barrier Solution. Entrevista realizada por la autora el 19 de septiembre de 2013. Buenos Aires, Argentina.