

ECONOMÍA Y EMPRESA

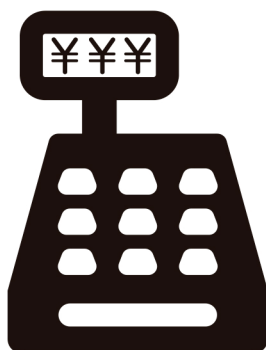
DÍDAC CUBEIRO RODRÍGUEZ

VENDER EN

ASIA ORIENTAL

UN RETO PARA LA PEQUEÑA

Y MEDIANA EMPRESA



EDITORIAL UOC

Vender en Asia oriental

Un reto para la pequeña
y mediana empresa

Dídac Cubeiro Rodríguez



EDITORIAL UOC

Diseño de la colección: Editorial UOC
Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

Primera edición en lengua castellana: julio 2016
Primera edición digital: septiembre 2016

© Dídac Cubeiro Rodríguez, del texto

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL), de esta edición, 2016
Rambla del Poblenou, 156
08018 Barcelona
<http://www.editorialuoc.com>

Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Maquetación: Huygens Editorial, SLNE

ISBN: 978-84-9116-499-9

La UOC queda facultada expresamente por el/la autor/a para digitalizar y publicar la Obra en un repositorio en línea que será accesible al público bajo licencias Creative Commons, incluyendo la licencia ReconocimientoNoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND), v.4.0 Internacional (jurisdicción internacional), que permitirá copiar, distribuir y transmitir públicamente la Obra siempre citando la autoría y la fuente, sin hacer un uso comercial y sin hacer obra derivada. Si la Obra es transformada, la obra generada estará sometida a una licencia Creative Commons similar o compatible con la licencia mencionada.

Dídac Cubeiro

Doctor en Historia por la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. Licenciado en esta misma universidad en Ciencias Económicas y Empresariales y máster en Dirección General por ESADE. En la actualidad es profesor de Economía y Empresa de Asia oriental en la Universidad Autónoma de Barcelona. Desarrolla su profesión en el sector privado como *export manager* responsable de los mercados asiáticos en una empresa de fabricación de maquinaria para electrónica, y está en contacto continuo con empresas y negocios asiáticos.

*A mis padres, José Antonio y Nieves,
y a mi hermana, Anna, que alentaron mi interés por Asia.
A mi mujer, Pilar, que me inspira día tras día.
Y a mis hijos, Irene y David, que con su curiosidad
me motivan a seguir investigando.*

Índice

Introducción	11
Capítulo I. La cultura asiática de los negocios	25
1. Modelos asiáticos y occidentales.....	27
Bibliografía	35
Capítulo II. La cultura empresarial china.....	37
1. Orígenes y evolución de la cultura china.....	37
2. El confucianismo.....	40
3. El <i>guanxi</i>	47
4. La negociación.....	53
5. Conclusiones	59
Bibliografía	61
Capítulo III. La cultura empresarial japonesa.....	63
1. Orígenes y evolución de la cultura japonesa.....	63
2. El confucianismo en Japón y su influencia en el <i>bushido</i>	68
3. La jerarquía y el colectivismo	73
4. La negociación.....	76
5. Conclusiones	81
Bibliografía	84
Capítulo IV. La cultura empresarial surcoreana.....	87
1. Orígenes y evolución de la cultura surcoreana.....	87
2. El confucianismo en Corea del Sur.....	92

3. El <i>kibun</i> y la <i>inhwa</i>	98
4. La negociación.....	103
5. Conclusiones	109
Bibliografía	111

Capítulo V. La cultura empresarial en el sudeste

asiático	113
1. Orígenes y evolución de la cultura empresarial del <i>Nanyang</i>	113
2. El confucianismo y el <i>xinyong</i>	118
3. La negociación.....	122
3.1. Filipinas	122
3.2. Indonesia	125
3.3. Malasia	128
3.4. Singapur.....	130
3.5. Tailandia	133
4. Conclusiones	136
Bibliografía	138

Epílogo	141
----------------------	-----

Introducción

Visión general: el problema de la pequeña y mediana empresa

Este libro está dedicado a todas aquellas pequeñas y medianas empresas occidentales que están pensando o que ya están haciendo negocios en Asia. Los negocios en Asia oriental se han visto impulsados por el crecimiento económico que China ha experimentado durante los últimos años, especialmente desde su entrada en la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 2001. Igualmente han contribuido a este crecimiento la posterior generalización del uso de internet en las sociedades asiáticas y la presión de una clase media creciente en China y en todo el sudeste asiático, en un entorno de inversión, con economías orientadas a la exportación y a expandir sus negocios al resto del mundo.

El modo por el cual las multinacionales se introdujeron en China durante los primeros años del siglo XXI es cosa del pasado, pero desgraciadamente sigue siendo la pauta que se enseña en los másteres de negocios y escuelas de comercio internacional. La mayor parte de estas estrategias van dirigidas a grandes empresas que pueden permitirse el tiempo, el dinero y las conexiones políticas que les abren las puertas necesarias para llevarlas a cabo. Por otro lado, sus cuentas de

resultados les permiten la opción del fracaso, manteniendo las posibilidades para volver a intentarlo en un futuro.

No es este el caso de las pequeñas empresas, que deben mantener bajos niveles de endeudamiento e intentar hacer incursiones en el mercado asiático para que alguna de estas fructifique en una relación de negocios, en la apertura de un nuevo mercado o en la oportunidad de un producto de importación para el mercado europeo que sea interesante. Lo primero que les llama la atención a las empresas asiáticas es la pequeña dimensión de buena parte de las empresas europeas que van a Asia a buscar estas oportunidades. Obviamente están acostumbradas a las grandes multinacionales que todos conocemos, pero cuando una pequeña empresa europea aparece en su mercado la primera sensación que genera es de sorpresa.

Cuando llegamos a Asia oriental desembarcamos en un escenario poco conocido y alejado de nuestros estándares occidentales. Muchos aspectos que consideramos obvios en la manera de hacer negocios van a cambiar y debemos estar preparados para ello. Principalmente veremos otros modelos empresariales y una serie de reglas del juego que funcionan bajo una perspectiva distinta, en el espacio jurídico y contractual, en el marco temporal, en la toma de decisiones, pero con el tiempo y tomando cierta distancia respecto de nuestra percepción de cómo deben ser las cosas, veremos que se rigen por una serie de reglas que al final no están tan alejadas del sentido común. Debemos pensar inicialmente en dos aspectos que cambian totalmente las reglas del juego. Por un lado, la mayor parte de esas economías actúan *de facto* como economías planificadas o dirigidas por la Administración. Por otro lado, los sectores de actividad y los mercados tienen

niveles muy básicos de reglamentación y mucha competencia, con empresas que entran y salen manteniendo una fuerte competencia en precios, en variedad y en diferenciación de producto. Especialmente este último aspecto puede volvernos locos si no tenemos muy claro nuestro posicionamiento y enfoque en el mercado.

Cuando hablo de economías dirigidas no me refiero tan solo a economías socialistas de mercado como China o Vietnam. Encontramos muchas economías intervenidas en Asia oriental, desde Japón y Corea del Sur hasta países del sudeste asiático, como Indonesia o Malasia, donde el poder político interviene activamente en el desarrollo de los sectores destinados a la exportación y a captar la inversión extranjera.

Debido a la crisis que hemos vivido recientemente en la economía europea, muchas empresas se han planteado la necesidad de exportar para sobrevivir. Con la caída del consumo en Europa estas empresas se han orientado a mercados más lejanos en busca de nuevas oportunidades en entornos de mayor población, con productos diferenciados y con poca competencia, como podría ser la exportación de vino o de productos alternativos a los de marcas reconocidas a mejor precio. Por otro lado, debido a la continua publicidad en los medios de que nos encontramos ante mercados de bajos costes productivos se ha propiciado el acercamiento a los mercados asiáticos de empresas que al deslocalizarse buscaban producir más barato para elevar sus márgenes en los mercados europeos.

Una de las cosas que deberíamos pensar al hablar de negocios en Asia oriental es lo poco que la conocemos, especialmente si nunca hemos estado allí. Cuando me pre-

guntan sobre qué debemos esperar al hacer negocios en Asia oriental, qué debemos preparar, qué necesitamos, la respuesta es que nada en especial. Los productos que se venden y se compran son los mismos, los mercados son parecidos y los clientes los usan de un modo similar. Pero a medida que entramos en la conversación poco a poco se va llenando de matices, de pequeñas variaciones que imprimen un carácter diferencial y que nos van generando inseguridades. Por eso nuestros acercamientos a Asia se frustran en ocasiones y nos sentimos engañados. La principal causa es que nuestras expectativas, nuestra guía mental de cómo funcionan los negocios, era distinta, y las respuestas que solemos dar cuando el asunto no sale como esperamos tampoco son acertadas. No se trata solo de cuestiones de protocolo, de cómo entregar una tarjeta de visita, o de qué tipo de regalo hacer o de si debemos comer un plato exótico que a primera vista nos repugna. Para todo eso hay salidas sencillas y nuestros interlocutores asiáticos entienden que nos perdamos en esos pequeños detalles. A menudo, conocedores de que ese hecho nos puede hacer sentir incómodos, nos llevarán a un restaurante occidental o a alguna franquicia de comida rápida. Los aspectos que harán que las cosas funcionen o que nos distanciemos y nos frustremos provienen de la base cultural, del confucianismo, de las relaciones sociales y de la confianza.

Podemos encontrar muchos manuales sobre qué hacer y qué no hacer en Asia para hacer negocios, pero muchas de esas situaciones están exageradas y a menudo nos confunden y, lo que es peor, confunden a nuestros interlocutores. La situación es similar a querer aprender un idioma aprendiendo escenas y frases. Cuando nos aprendemos una lista de

cómo debemos actuar en cada ocasión actuamos forzados, concentrados en las situaciones, y dejamos de ser naturales. Y la confianza entre las partes depende mucho de la naturalidad, de sentirse a gusto en la relación. Por encima de todo debemos anteponer el sentido común y conocer las prácticas habituales para hacer negocios y adaptarlas a nuestra manera de ser. Veremos que algunas de ellas nos parecen correctas y deben ser estas las que debemos adoptar. El carácter asiático tiene valores encomiables como la visión a largo plazo frente a la de a corto plazo o el enfoque en un objetivo frente a la dispersión. Si aceptamos que el mercado asiático requiere un tiempo de adaptación obtendremos resultados que serán consistentes a largo plazo. Esto determinará más nuestro éxito en Asia que un listado de cómo comportarnos ante distintas situaciones sociales.

Si algún día debemos asistir a una comida o a un evento con el ministro de Industria de Japón, China o Indonesia, debemos tener muy en cuenta los manuales que se centran en la etiqueta y cómo debemos mostrarnos y actuar en sociedad. Se trata de actos muy protocolarios, del mismo modo que lo es un evento con un ministro europeo. Pero una pequeña empresa rara vez se verá en este tipo de eventos y si lo hace estará rodeada de iguales por lo que, aunque siempre es bueno tener ciertas nociones de protocolo, eso no marcará su futuro empresarial en la región. Para las pequeñas y medianas empresas, parte de esas nociones de protocolo no funcionan porque no tendremos ocasión de ponerlas en práctica. Por norma general nuestra empresa se verá rodeada de empresas de similar tamaño y estableceremos negocios en términos similares tanto en lo referente a cantidades como a cobertura del mercado. En el trato con empresas pequeñas y medianas

asiáticas, el mejor termómetro de que las cosas van como deberían es la sensación de que nos entendemos con la otra parte, pero sobre todo de que nos encontramos cómodos en las reuniones y sin el sentimiento de estar complaciendo continuamente a nuestros interlocutores. Sentirse fuera de lugar es un síntoma claro de que las cosas no van bien.

Las relaciones personales marcarán la diferencia entre que un negocio vaya adelante o se quede estancado. Debemos cuidar especialmente los contactos personales, más concretamente aquellas relaciones que mantenemos con la gente más influyente en un ámbito determinado que podrían favorecernos. Obviamente nos favorecerán sabiendo que el favor será devuelto en otra ocasión en el futuro. No se trata de algo extraño para nosotros. En ocasiones hacemos favores a otros y los recibimos. La principal diferencia radica en el uso y la continuidad. En Europa solemos usar estos favores para algo especial fuera de las situaciones cotidianas, como conseguir un trabajo para un hijo o pedir dinero a un familiar. En Asia, muchas sociedades han vivido en la pobreza durante mucho tiempo hasta hace relativamente poco y estos contactos se usaban para cubrir las necesidades básicas de la familia, como vestirse, comer o trabajar. La comunidad lo veía como necesario ya que todos nos podríamos encontrar en esa situación. A menudo en Occidente solemos confundir esta manera de actuar interesada con el oportunismo. La diferencia radica en que no se trata de un favor aislado sino de una relación de colaboración a medio plazo.

En los países que han sufrido sistemas totalitarios tener contactos influyentes marcaba la diferencia entre tu posición y la del resto. Situaciones comunes como acceder a una escuela determinada, un permiso de viaje o un trabajo, eran

obtenidas mediante la ayuda de un familiar o conocido en posiciones de poder que nos permitía un acceso a un mejor nivel de vida. Actualmente, algunas economías asiáticas siguen estando muy controladas por la Administración y las empresas extranjeras acceden a los negocios y a los contratos gubernamentales mediante contactos de alto nivel. Pero no solo hablamos de contactos políticos de alto nivel. A veces nos encontramos con contactos profesionales que inicialmente se muestran desinteresados y que incluso si les preguntas por el coste del servicio te dirán que es gratuito. En una ocasión, visitando a un distribuidor nos pusieron a un traductor que nos recogía en el hotel y nos acompañaba en las visitas a los clientes. Según él nos consiguió las mejores habitaciones del hotel, no sin repetir continuamente lo difícil que había sido y el tiempo que había perdido. ¿Por qué nos contaba todo aquello? ¿Quería dinero? Al cabo de un tiempo, ya en casa, recibimos un *e-mail* solicitándonos que le hiciéramos el favor de pasar su contacto a empresarios conocidos o a la Cámara de Comercio para aumentar sus clientes. Aunque no siempre debemos pensar en que hay un interés directo en las relaciones que forjemos en Asia, sí que es posible que nos reencontremos a sus interlocutores en un futuro. A medida que las economías crecen y se internacionalizan las redes de contactos son menos importantes, o al menos igual de importantes que conseguir relaciones en nuestro entorno habitual. La mejora en el nivel de vida hace menos dependiente de los contactos las oportunidades de negocio.

¿Qué debemos aprender las pequeñas y medianas empresas? No debemos reducir nuestras posibilidades de éxito a tener o no tener contactos bien posicionados. Por supuesto,

todo irá mejor y más rápido si tenemos conocidos, pero al igual que sucede en nuestro entorno, nuestro negocio, producto, precio, calidad, el hecho de cumplir los plazos y ser competitivos nos bastarán para abrirnos camino.

Hablando sobre esto un cliente japonés me decía que dividía a sus clientes en dos grupos: la generación de más de cincuenta años y la de los más jóvenes. Con los primeros se relacionaba de un modo más tradicional cuidando las formas en las cenas, yendo a cantar a un karaoke y presentando pequeños obsequios en determinadas ocasiones. Eso representaba mucho para ellos. Para los más jóvenes vendía porque les entregaba un buen producto y se integraba en su sistema. Pero con estos últimos, un cambio en calidades o precios le dejaba fuera del negocio, y poco podían solucionar los contactos.

¿Cómo generar una buena relación si somos pequeños y acabamos de llegar? Habitualmente he conseguido mis contactos en Asia visitando ferias comerciales. Son un lugar magnífico para encontrar nuevos productos y conocer gente. Pero cuando lleguemos a la feria no debemos quedarnos mirando los stands desde el pasillo y viendo a lo lejos a los posibles colaboradores. Mejor acercarnos y entablar una conversación, interesarnos por lo que hacen y por cómo lo hacen. Poco a poco veremos cómo funciona, en la siguiente visita ya no seremos desconocidos y paralelamente generaremos oportunidades comerciales. Es muy probable que nos inviten a visitar su fábrica. Por poco que sea posible debemos ir. Para ellos es muy importante mostrar a un occidental sus progresos y entraremos en su red de contactos. Por otra parte debemos decirles qué necesitamos, aunque a primera vista esa empresa no sea la que pueda

ayudarnos. Debemos preguntar por un nuevo proveedor de una materia prima o un distribuidor para una nueva gama de productos. De ese modo veremos cómo poco a poco las cosas empezarán a funcionar. Sobre todo no debemos abandonar, pues la constancia, la tenacidad y el esfuerzo se encuentran entre las máximas del confucianismo y ellos lo tienen grabado en su cultura.

En Asia tardaremos en conseguir resultados consistentes pero valdrá la pena esperar. Muchos empresarios de pequeñas empresas que viajan al extranjero coinciden en esta premisa. El objetivo es crear y mantener una imagen de marca. Es fácil entrar en los mercados asiáticos en un corto plazo de tiempo: un socio comercial local, un proveedor de materias primas, una referencia en un cliente europeo, un organismo gubernamental, un representante, una filial, una tienda *online* y muchas otras combinaciones. Podríamos incluso abordar el mercado asiático mediante una videoconferencia semanal desde Europa con nuestro distribuidor allí, apoyada por una visita a Asia de vez en cuando, pero entonces todo nos llevará mucho más tiempo y los resultados tardarán más en aparecer.

Muchas veces olvidamos que en Asia somos unos completos desconocidos. No se trata solo de que no conozcan nuestra marca, tampoco tienen referentes de nosotros. En Europa tenemos referentes de los sectores empresariales y su calidad. Sabemos que podemos encontrar un buen vino en el sur de Europa y una buena cerveza en Europa central. Por tanto, si soy un viticultor español es posible que consiga contactos en Europa oriental porque asocian mi sector a determinado nivel de calidad. Eso no sucede en Asia y cuanto menos claro es el vínculo entre el producto, la calidad y

el origen más debemos esforzarnos en construir una reputación. Es relevante crear y mantener la reputación de nuestra marca. Debemos ser consistentes entre lo que ofrecemos, prometemos y entregamos. En muchas ocasiones transmitimos la idea de que tenemos una tecnología avanzada, de que somos fiables, y luego no cumplimos con los plazos de entrega. Pueden parecer aspectos distintos pero si vendemos precisión debemos ser consecuentes y precisos en todo lo que hagamos. Nos encontramos lejos de casa y en un entorno muy competitivo, por lo que no podemos permitirnos el lujo de fallar. Muchas pequeñas empresas delegan las tareas de exportación a Asia a un recién contratado o al trabajador que mejor habla inglés. Es posible que tengamos éxito, pero debemos apoyarle inicialmente como si fuera un traductor, ya que la imagen que emita será la que perciban nuestros interlocutores de nuestra empresa. Tampoco debemos hacer nada que sea especial, debemos seguir adelante con paciencia, corrigiendo los errores que vayan surgiendo y generando la confianza necesaria en nuestros clientes. Nos llevará tiempo ganarnos la reputación en el mercado de nuestro negocio, pero en una visión a largo plazo conseguiremos crecer de un modo constante.

No encontraremos una fórmula mágica para entrar en cualquiera de los mercados asiáticos, considerando la comprensión y experiencia de las actitudes culturales y las prácticas comerciales que son habituales en la zona. La única respuesta se encuentra en visualizar las fortalezas de nuestro producto, y establecer una red de proveedores y distribuidores que confíen en él y en nuestra empresa.

Nos llevará mucho tiempo entrar en los distintos mercados. Volvamos a la idea de que ellos no nos conocen aún. Sus

prácticas culturales y de negocios son ligeramente diferentes entre ellos y deberemos aprender las distintas formas de hacer las cosas y construir las relaciones de confianza necesarias a largo plazo. Cada uno de los mercados es un reto y no podemos aplicar automáticamente el conocimiento adquirido sobre una cultura asiática a otra. Si hemos trabajado bien en uno de los mercados, adaptando nuestro producto y visibilizando sus fortalezas, conseguiremos éxitos en más de un mercado realizando una adaptación similar.

A menudo se habla de cultura empresarial y de lo distinta que es entre unos mercados y otros. Las sutilezas culturales que influyen en los negocios internacionales van mucho más allá de la capacidad de recibir a nuestro cliente asiático correctamente o de elegir un regalo apropiado para una situación particular o de presentar nuestra tarjeta de visita de la manera correcta. En ocasiones se trata de temas culturales, provenimos de una cultura individualista y nos acercamos a culturas donde se valora la dinámica de grupo y su cohesión, en sus decisiones y en el mantenimiento de la armonía. Este aspecto influirá en las posturas, el lenguaje corporal y la implicación de nuestros interlocutores, porque deben mantener la posición del grupo. Si no interpretamos adecuadamente los matices de respeto y jerarquía pueden afectar radicalmente a nuestras posibilidades de ser entendidos correctamente.

En un mundo de negocios globalizado, internet y las redes sociales han estandarizado la manera de trabajar en los negocios. La mayor parte de las comunicaciones empresariales actuales tienen dos características negativas: la inmediatez y la poca reflexión. Estos aspectos son especialmente graves en el caso de las culturas asiáticas. Por un

lado, el hecho de dejar algo por escrito nos compromete más allá que un comentario. Con las comunicaciones actuales, mediante *e-mails*, WhatsApp o *webchat* muchas de estas comunicaciones escritas son efímeras. Por otro lado, no hay reflexión a la hora de abordar los problemas. Estamos en una dinámica de acción continua. La cultura oriental nos enseña que debemos trazar ante todo una estrategia a largo plazo y seguirla, aunque la realidad nos aleje en ocasiones de nuestros objetivos. Debemos dar una oportunidad a que el universo sitúe las cosas en su sitio, debemos dejar que el río rehaga su cauce. En este sentido, debemos aprender a convivir con el fracaso. Los fracasos parciales son parte del camino y nos ayudan a mejorar nuestra travesía. Si vemos nuestra relación como una relación a largo plazo, entonces comprenderemos que debemos estrechar relaciones personales y no anteponer nuestros intereses a los de nuestros colaboradores. Ellos conocen su realidad y debemos seguir su consejo. En este sentido, en países como Corea del Sur no está bien visto por el mercado cambiar a menudo de distribuidor. Se interpreta como que no entendemos el mercado. Un distribuidor lo hará mejor o peor, pero si las cosas no funcionan debemos intentar implicarnos directamente durante un período antes de cambiar de acompañante. Solo así el mercado lo comprenderá.

A pesar de que existe un sustrato cultural común entre los países que componen la región, desde Asia oriental hasta el sudeste asiático, cada uno de ellos tiene sus particularidades. Por ello, este libro está dividido en cinco capítulos. Al primer capítulo, destinado a consideraciones generales y comunes de la cultura asiática de los negocios, le siguen capítulos específicos de las diferentes modelos de cultura empresarial

y entorno de negociación, comenzando por China, para continuar con Japón, Corea del Sur y finalizar con un recorrido por los principales países que componen el sudeste asiático. A partir de breves indicaciones sobre la cultura, el entorno empresarial, los sistemas de negociación y reflexiones sobre cómo actuar, una pequeña o mediana empresa comprenderá el modo de hacer negocios en Asia oriental y estará preparada para abordar estos mercados en crecimiento.

Capítulo I

La cultura asiática de los negocios

La cultura asiática actual está fuertemente influenciada por el contexto de crecimiento de la actividad económica. Cualquiera que haya sido testigo de la rápida modernización de Corea del Sur o de la apertura de las empresas chinas hacia los mercados occidentales en las últimas dos décadas sabe que la economía está creando diferencias significativas en el comportamiento cultural. Sin embargo, el efecto de esta «occidentalización» no debe exagerarse. A pesar de la generalización del consumo y de la llegada de marcas occidentales a los mercados asiáticos, el énfasis en las relaciones y la gestión de los contactos sigue siendo un elemento central de la cultura empresarial. Los contactos son de suma importancia en gran parte de Asia, teniendo prioridad sobre el dinero y los mercados, incluso en las economías más cosmopolitas como Hong Kong o Singapur. Las actitudes culturales todavía influyen en otros aspectos de la actividad económica.

Muchas empresas europeas se rigen mediante protocolos de gobierno corporativo definiendo una marcada cultura empresarial alrededor de su marca. En ocasiones estos son interpretados incorrectamente por los trabajadores y colaboradores asiáticos, que tienen interiorizada una estructura de lealtad filial basada en la familia, la propiedad común y los objetivos de grupo. Un trabajador asiático espera de la empresa que esta le apoye y no le abandone, especialmente en los momentos difíciles. En Europa, en cambio, las empresas cada vez más

están descuidando las retribuciones de sus trabajadores y sus proyectos de carrera profesional en la empresa. Incluso en Hong Kong, los grandes grupos empresariales suelen mantener al directivo de más experiencia como presidente y a su lado le apoyan ejecutivos más jóvenes como consejeros. La experiencia de cómo ha respondido la compañía en el pasado ante determinados retos es valiosa y está en manos de los directivos que estuvieron allí para solventar aquel problema. Es un modo de mantener ese conocimiento en la empresa.

Aunque buena parte de las grandes empresas asiáticas tienen accionistas externos, no todas las compañías asiáticas ven la maximización del valor del accionista como la principal razón de su existencia. No todos los modelos financieros de Asia se basan en la consecución de resultados económicos como objetivo único. En países islámicos como Indonesia, muchas empresas centran su modelo de negocio y sus finanzas alrededor de principios religiosos, como la usura o la prohibición del Corán de cobrar intereses abusivos en los préstamos.

Las sociedades asiáticas han sido históricamente muy pobladas y han generado una gran competencia por los recursos, una gran parte de la población no ha tenido acceso a estos y las condiciones de vida han sido cercanas a la supervivencia. Este hecho ha fomentado la idea de que el individuo en ocasiones necesita del apoyo de su comunidad más cercana. Esta vocación hacia la sociedad debemos verla como la entrega profesional a la comunidad (ser un buen médico, un buen maestro, un buen funcionario) dejando a un lado el apego a los bienes materiales. Es relativamente raro asistir en compañías de Asia oriental a solicitudes de aumento de sueldo. Se espera del trabajador su entrega profesional a la empresa y en comparación con la sociedad, nuestro objetivo

es el bienestar de la sociedad y de la empresa. Por tanto no es de extrañar que los trabajadores acepten condiciones muy duras de trabajo en momentos difíciles anteponiendo siempre el interés del grupo al interés individual.

A nivel organizativo, las distintas sociedades asiáticas históricamente han estado dominadas por el feudalismo o por sistemas de caudillismo que han tomado distintas formas. Durante muchos siglos los señores de la guerra y oficiales gubernamentales han basado su poder en la promoción de una cultura del miedo constante entre las bases sociales muy empobrecidas en toda Asia. Esta manera de gobernar se ha trasladado a la cultura de muchas empresas asiáticas y aún en la actualidad se muestra un exagerado respeto y deferencia hacia las figuras de autoridad y una renuncia a hablar y a criticar a los superiores en público. En línea con esto, aunque la toma de decisiones sea autoritaria, debemos ver un trasfondo paternalista, en bien del colectivo empresarial.

Para las empresas y los empresarios occidentales que trabajan en Asia, es vital reconocer los puntos fuertes de Oriente que pueden no ser tan evidentes vistos desde Europa. Una vez interiorizados, estas fortalezas pueden convertirse en valiosos activos en los negocios y en las relaciones personales con los interlocutores de las empresas asiáticas con las que interactuemos.

1. Modelos asiáticos y occidentales

La gran pregunta para las pequeñas empresas que tratan de entrar en el mercado asiático por primera vez es saber si tienen

una estrategia a largo plazo para ese mercado. Se trata de mercados muy lejanos geográfica y culturalmente que requerirán de todo nuestro esfuerzo y buen hacer para llegar a buen puerto.

Las diferencias culturales entre las empresas asiáticas y occidentales son uno de los aspectos que debemos considerar al acceder y crecer en el mercado asiático. Aunque muchas de las pequeñas y medianas empresas europeas aún están bajo el control y la dirección de una familia, la transición hacia un consejo de administración no se ve en estas como algo traumático, sino como un paso más en el crecimiento de la empresa. Simplemente, ante estructuras mayores, nuevas inversiones, nuevos retos, la empresa necesita dotarse de nuevos órganos de gestión para incorporar a nuevos accionistas y a nuevos gestores con las capacidades necesarias.

Este hecho no es tan común en las empresas asiáticas, lideradas habitualmente por los descendientes del fundador como sucede en los conglomerados empresariales de Hong Kong, Singapur, China, Corea del Sur o Malasia. Estos grupos suelen estar marcados por un fuerte personalismo del propietario y su visión del negocio. En Occidente es común ver en grandes empresas de estructura accionarial familiar a directivos con altos cargos no pertenecientes al ámbito familiar. En Asia, las conexiones políticas y familiares siguen desempeñando un papel que es mucho menos evidente o común en Occidente, aunque hay excepciones.

El hecho de incorporar o no a directivos externos marcará el estilo de gestión empresarial de la empresa mostrándonos estilos más autoritarios y personalistas o estilos más orgánicos y descentralizados. Aunque estos segundos no son la pauta habitual en Asia, encontramos algunas excepciones como el caso japonés.

En general, la capacidad de adaptación de un directivo a entornos cambiantes es menos común y menos valorada en Asia que en Occidente. A medida que se desarrollan los mercados en Asia, las empresas están abriendo su enfoque hacia una profesionalización de los departamentos y de la gestión de la compañía.

Si al llegar con nuestra empresa al mercado asiático nos encontramos con un entorno empresarial muy conservador no debemos desalentarnos. A nuestro favor tenemos el rápido avance de las nuevas tecnologías que están uniformizando la gestión empresarial y los métodos de trabajo en las empresas. Encontraremos muchos puntos en común en los modos de trabajar estándares a los que nos obligan las *tablets*, los *smartphones* y las aplicaciones de internet. Se está generando un entorno que potencia el carácter emprendedor, innovador y cortoplacista de las empresas.

Las empresas asiáticas actuales utilizan la tecnología e internet para reducir costes en su cadena de suministro, manejando todas las etapas del proceso, desde la materia prima hasta la fabricación de bienes de consumo de alta demanda a un costo mucho más bajo que en Occidente, que es para ellos el precio de mercado de referencia ante el que deben ser competitivos. En muchos sentidos, estas empresas tienen una gestión empresarial conservadora a primera vista, pero en los niveles básicos son sofisticados y con una gestión empresarial actual.

El hecho de que los departamentos de las empresas se estén tecnificando y uniformizando favorece la incorporación de directivos profesionales en procesos de trabajo muy similares entre las distintas empresas de un mismo sector. Claramente, las empresas asiáticas gradualmente confían más

en los servicios profesionales externos que hace unas décadas, cuando todas las tareas se realizaban internamente. En este proceso de profesionalización, es probable que poco a poco se generen entornos menos autoritarios y más participativos, más similares a los sistemas de gestión empresarial occidentales.

Aun así, determinadas diferencias culturales significativas permanecerán. Por esta razón, cada nueva empresa occidental que desembarca en Asia debe realizar su propia adaptación al nuevo entorno y crear sus lazos de comunicación. En las culturas asiáticas, la confianza y los contactos personales son esenciales para la construcción de alianzas exitosas, sin dejar de cuidar las formas, un comportamiento correcto, conciencia de la posición empresarial de nuestro interlocutor y el conocimiento de las costumbres locales.

Para el empresario occidental es habitual realizar entrevistas y reuniones mostrando sus productos en una presentación y centrarse en una negociación directa con objetivos y resultados claros, tanto para el proveedor como para el cliente. Los soportes que se utilizan en las presentaciones tienen un fuerte componente de *marketing* y retorno financiero de la inversión, apoyando la presentación con imágenes, videos y material promocional utilizado para la venta. Lo ideal es adaptar estos mensajes a los mercados asiáticos a los que van dirigidos y a los valores que predominan en su entorno empresarial. En Japón valoran principalmente la calidad de los procesos, en Corea del Sur el rendimiento y la velocidad de ejecución, en China el precio y la reducción de costes, etc. Uno de los modos más habituales de comprender el lenguaje local en las presentaciones es comparar las presentaciones de producto de nuestros competidores que encontramos en

el mercado. Para este punto es muy útil ir a ferias locales del sector y visitar a nuestros competidores para ver cómo están presentando sus productos y en qué aspectos ponen el énfasis de la presentación. Nos darán las claves de lo que aprecia el cliente en ese producto y una vía concreta para empezar a trabajar en el mercado.

Respecto al idioma es cierto que la lengua franca en los negocios en Asia es el inglés, y la mayor parte de las páginas web en internet e incluso las comunicaciones por correo electrónico entre empresas de distintos países se realizan en inglés. Pero una presentación estándar en inglés para los distintos mercados asiáticos es poco probable que tenga éxito. Cada presentación debe ser adaptada a las referencias locales, en función de las costumbres nacionales o religiosas, y de la sensibilidad de la cultura empresarial del país al producto en cuestión. Nunca debemos escribir exactamente el mismo discurso o presentación si nuestro cliente está en Tokio, en Kuala Lumpur, en Seúl o en Singapur. El contexto local no solo añade sabor a la presentación, sino que también determina si nuestras ideas son comprendidas y si son exitosas o no. Si, por ejemplo, queremos acceder al mercado de Malasia es necesario informarnos razonablemente sobre el islam, tener cierto conocimiento de la mezcla étnica entre los malayos y los chinos que residen en Malasia, e informarnos sobre cómo la *sharia* influye en la comercialización de determinados productos en el mercado malayo. Si, en cambio, estamos en Hong Kong debemos ser conscientes de la importancia del Año Nuevo Chino o de que el color rojo se identifica con la prosperidad o el número de la suerte es el ocho, y que los chinos tratan de incluirlo en sus números de teléfono, pasaportes y direcciones. No se trata tanto de

que conozcamos profundamente la cultura local sino de que podamos dar muestras a nuestros interlocutores de que nos interesamos por ella y apreciamos sus diferencias. Nos proporcionará un acercamiento a la otra parte que favorecerá el proceso negociador.

Aunque basemos la mayor parte de nuestros negocios en el inglés, no desdeñemos el conocimiento del idioma local, aunque sea a nivel básico y para determinadas situaciones, como el saludo inicial al conocer a alguien o momentos informales como una invitación a ir a comer o una despedida. En la mayoría de países el inglés es el segundo idioma, un idioma que se utiliza en el ámbito de los negocios y principalmente cuando intervienen extranjeros, mientras que la lengua local es el medio predominante de comunicación. Es interesante ver, cuando se viaja a los países asiáticos, la facilidad con la que nuestros acompañantes sonríen y se relajan al oírnos pronunciar una frase en tailandés, coreano, chino o japonés. A menudo es suficiente saber decir «Buenos días» y «Buenas noches» o «¿Cómo estás?» y «Muy bien, gracias» en el idioma local para mejorar y acercar la relación. A no ser que quede cautivado por el idioma y decida profundizar en su aprendizaje, en general no es necesario aprender tailandés o japonés o chino en profundidad. Su representante o los miembros de su equipo pueden comunicarse por usted cuando se entre en una conversación. Pero una frase ocasional (tal vez solo dos palabras) o conocer una expresión local puede generar esa conexión necesaria en una presentación de ventas para ser recordado por su cliente.

El mensaje es una parte importante de la presentación pero del mismo modo lo es la forma en que lo trasladamos, a veces más importante que lo que se dice. Si podemos

demostrar conocimiento sobre la diversidad cultural o los orígenes étnicos de nuestro público, ganaremos en respeto y apoyo para el mensaje que pretendemos transmitir. En Asia una parte importante de las respuestas vienen en forma de silencios y es habitual, en las pausas de nuestra presentación, incluso después de responder una pregunta, que una parte del público aplauda, aunque la presentación no haya acabado, mostrándonos que ese aspecto concreto es de su agrado. Debemos prepararnos para ser analizados y adaptar nuestras palabras, nuestras pausas y nuestro lenguaje corporal en consecuencia. Intentemos no gesticular en demasía. Mostremos un discurso fresco, sencillo y con los espacios necesarios en las ideas principales y pausas en los conceptos complicados para nuestra audiencia. Todas las culturas son ligeramente diferentes y las culturas asiáticas tal vez aún más. Los asiáticos son grandes narradores y les gusta conocer nuestra historia y por qué estamos allí. Para ello es habitual seguir una estructura básica de «introducción, desarrollo y mensaje final». Primero, anunciar lo que queremos decir (un mensaje claro y único), desarrollar ese mensaje con los ejemplos que consideremos necesarios y volver al mensaje principal. Es habitual terminar dando velocidad al discurso y con una frase memorable. Utilizar las últimas tecnologías en nuestras presentaciones es muy positivo. Los asiáticos son amantes de los *smartphones*, las videoconferencias y todo tipo de aparatos interactivos.

Debemos evitar, obviamente, cuestiones políticas, sociales o religiosamente sensibles que tienen el potencial de ofender a nuestro público. Sin embargo, las propias experiencias, una creencia en el valor del trabajo en equipo y la cohesión suelen dar resultados positivos.

Debemos captar la diversidad de nuestros clientes e integrarlos a la forma en que nuestra empresa hace negocios. Como representantes de nuestras empresas, es aconsejable mostrar sensibilidad cultural y tratar de desarrollar una red de contactos de confianza y un equipo local que refleje la diversidad étnica y religiosa del país. En algunos países nos encontraremos con más de un grupo étnico, y deberemos hallar una manera de incorporar sus sensibilidades a las propuestas de nuestro negocio. Un fuerte espíritu de equipo nos puede ayudar a unir elementos tan distintos y a crear relaciones duraderas con el tejido empresarial local, estableciendo una relación fructífera a largo plazo.

Bibliografía

- Bustelo, P.** (2004). *Estructura económica de Asia oriental*. Madrid: Akal.
- Chaney, L. H.; Martin, J. S.** (2011). *Intercultural business communication* (5.^a ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Chang, S.** (2006). *Business Groups in East Asia*. Londres: Oxford University.
- Chen, M.** (2004). *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*. Singapur: Cengage Learning EMEA.
- Groznyaya, E.** (octubre de 2008). «East meets West: Negotiating interculturally». *TC World e-magazine*.
- Hamilton, G.** (1996). *The Theoretical Significance of Asian Business Networks*, Nueva York: Walter de Gruyter.
- Herbig, P.; Martin, D.** (1997). «Contractual aspects of cross-cultural negotiations». *Marketing Intelligence & Planning* (vol. 15, n.º 1, págs. 19-27).
- Jensana, A.** (2009). *Empresa y negocios en Asia oriental. Estrategias y acciones*. Barcelona: UOC.
- Kim, T.** (2009). «Confucianism, Modernity and Knowledge: China, South Korea and Japan». *Springer International Handbooks of Education* (n.º 22, págs. 857-872).
- Lee, S.; Brett, J.; Park, J. H.** (2012). «East Asian's Social Heterogeneity: Differences in Norms among Chinese, Japanese and Korean Negotiators». *Negotiation Journal* (n.º 28, págs. 429-452).
- Luo, P.** (2008). «Analysis of Cultural Differences between West and East in International Business Negotiation». *International Journal of Business Management* (vol. 3, n.º 11, págs. 103-106).

- Moran, R.; Harris, P.** (2007). *Managing cultural differences: global leadership strategies for the 21st century*. Butterworth-Heinemann.
- Pelham, A. M.** (1997). «Eastern and Western Business Tactics». *Journal of East-West Business* (n.º 3, págs. 45-65).
- Shemwell, S.** (2005). *Cross-Culture Negotiations*. AESIEAP Goldbook Charlton Media Group (págs. 73-77).

Capítulo II

La cultura empresarial china

1. Orígenes y evolución de la cultura china

Estamos acostumbrados a tratar distintas disciplinas como el arte, el deporte, la economía, la política, la medicina bajo un mismo prisma cultural occidental que engloba nuestras costumbres y conocimiento colectivo desde hace siglos. Generalmente esta base cultural la damos por válida y extrapolable a otras culturas. Pero para comprender la cultura empresarial china debemos entrar inicialmente en la cultura china y en su pensamiento. Hablar de cultura china nos puede llevar a distintos ámbitos, como la cultura artística, la cultura musical, la cultura literaria, entre otras. De lo que nos interesa hablar es de la base cultural que forma el pensamiento chino y que de algún u otro modo determina su comportamiento. No se trata tampoco de filosofía china como disciplina centrada en dar explicación a conocimientos determinados y al papel del hombre en el mundo, y que diverge bastante de la filosofía occidental, que tiene su origen histórico en la civilización griega, sino de algo más amplio que justifica su forma de actuar.

Podríamos decir que la China actual, aun habiendo evolucionado y modernizarse en las últimas décadas, se caracteriza por ser una sociedad tradicional. Este hecho es relevante para entender la diferencia existente entre esta sociedad y la occidental.

Para comprender bien el pensamiento chino y sus valores, los cuales se han transmitido hasta la actualidad, debemos primero estudiar el pasado de la civilización china, para acto seguido ser conscientes de que cada civilización tiene una manera de vivir, una localización geográfica, unos condicionantes históricos y un tipo de organización social que marcan el desarrollo del pensamiento, de las ideas y del comportamiento.

Los historiadores sitúan el origen de la civilización china entre los años 1500 y 221 a. C., período de formación de los pueblos conocidos como shang, ubicados en la cuenca media del río Amarillo, en la región formada en la actualidad por las provincias de Henan, Hebei y Shanxi. Colaboraron en la formación de la identidad china los zhou, situados también en la actual provincia de Shanxi, se considera que estos fueron quienes forjaron los primeros elementos culturales del pensamiento chino. Los zhou ocupaban inicialmente la parte occidental de Shanxi (zhou occidentales: 1150-770 a. C.) y se expandieron hacia la parte oriental (zhou orientales: 770-221 a. C.) encontrándose con sus nuevos vecinos shang.

En las distintas contiendas entre ambos pueblos (la dinastía Shang y la dinastía Zhou), se hace patente el enfrentamiento ya existente entre los dioses y los antepasados de los shang y los de los zhou, con la victoria cultural de estos últimos sobre los anteriores. Del pueblo de los shang se incorporan a la naciente cultura china tradiciones como los patrones sociales, políticos y religiosos de las clases dominantes, representadas por el poder de los antiguos señores. Y de la herencia de los zhou se forjaron las tradiciones religiosas, el culto a los antepasados, el poder del cielo, los dioses de la tierra, así como las prácticas adivinatorias y el *wuismo* (experiencias

de contacto con espíritus por medio del éxtasis), la primera forma documentada de chamanismo.

Surgirá en esta última época una forma de legitimación real que se trasladará dinastía tras dinastía: el vínculo entre el monarca y su legitimación de poder como «mandato del cielo» o *tianming*. Los zhou impusieron sus dioses y sus cultos pero no todos los cultos o dioses de los shang desaparecieron. Según las crónicas, y a modo de ejemplo, cuando los zhou se disponían a derribar el dios de la tierra y la fertilidad, Houtu, de las dependencias reales de los shang, no pudieron destruir la losa con la inscripción del nombre del dios y a partir de ese momento fue reconocido como dios de la tierra por todas las dinastías posteriores.

Otro rasgo característico de la religión de los zhou fue el debilitamiento del *wnismo* predominante en la dinastía Shang. Este hecho se relaciona con el ascenso de los letrados, primera forma de funcionarios de la corte. Los rituales pasaron de ser exclusivos de las veneraciones a los dioses a utilizarse en casi todas las situaciones de la vida social. Se pasa entonces a unas formas de culto más racionales, evitando hacer sacrificios humanos y generalizando otras formas de ritualismo. Los rituales no fueron, ni mucho menos, invención de , pero sí que para él tuvieron gran relevancia en la definición del buen comportamiento humano y consolidó definitivamente esta forma de culto.

El momento crucial en el desarrollo del pensamiento chino se encuentra hacia el final de la dinastía Zhou, concretamente entre los períodos conocidos como de *Primaveras y Otoños* (770-463 a. C.) hasta el fin del período de los *Reinos Combatientes* (463-221 a. C.) con la instauración del imperio Qin, coincidiendo esta franja temporal con la época contem-

poránea del maestro Confucio, figura capital del pensamiento chino, y de sus enseñanzas. Confucio fue el primero de los maestros chinos conocidos, su nombre y su pensamiento ha dejado marca en toda la civilización de Asia oriental. Se le denomina también maestro Kong (*Kongzi*), como se le conoce popularmente en China.

2. El confucianismo

Es necesario aclarar que el término confucianismo no se corresponde con la denominación que los chinos dan a esta corriente de pensamiento o tradición intelectual. Ellos no hablan de confucianos, sino que usan el término letrados (*ru*), y a la corriente intelectual o ideario la llaman *la escuela de los letrados*, mientras que nosotros lo denominamos *confucianismo*.

El confucianismo representa, junto con el taoísmo y el budismo, una de las corrientes de pensamiento más importantes en China, con influencia en toda Asia oriental. Esta línea de pensamiento es fruto de Confucio y sus enseñanzas, las cuales se recogen en un conjunto de sentencias, anécdotas y conversaciones que tienen lugar entre el maestro y sus discípulos, en la obra conocida con el nombre de *Lunyu*, que en Occidente hemos traducido como las *Analectas* o *Diálogos* de Confucio.

El maestro Kong nació en el reino Lu en 551 a. C., en una familia de origen noble, pero a la vez inmigrante y empobrecida. Fue educado y criado por su madre, debido a que su padre, que doblaba la edad de la madre, murió poco después de su nacimiento.

Como hemos dicho, Confucio vivió en el conocido como período de *Primaveras y Otoños*. Aunque aspiraba profesionalmente a una carrera política como funcionario, donde realmente destacó fue en el rol de maestro, gracias a las dotes de pedagogo que sin duda debía poseer. Se caracterizó por entender y analizar a las personas, y de esta manera pudo llegar a difundir su visión de la vida. Su objetivo principal devino formar personas u hombres de bien, entendiendo este aspecto como buenos ciudadanos en una comunidad.

Confucio se dedicó a aleccionar sobre cómo actuar correctamente, y describió las virtudes que el hombre debía seguir para conseguir recuperar el camino (*dao*) abandonado en momentos de desorden. El proceso para conseguir todas estas virtudes no solo se englobaba en la esfera de la vida personal, es decir, no marcaba únicamente las virtudes en el trabajo o en la vida familiar, sino que se extendía al resto de ámbitos de la vida. Por esta razón, el maestro Kong adoctrinaba sobre el comportamiento familiar, social, profesional y político, relativo a cómo actuar ante otras personas y entre semejantes.

El modo principal de recuperar el camino o *dao* es fomentar la virtud o *reno*, principalmente por medio de la humanidad y el amor hacia los demás. Este concepto no se describió por el maestro en su obra *Lunyu*, pero a lo largo de sus enseñanzas deja claro que se debe seguir un modo de actuar virtuoso o *reno*. Virtudes como la lealtad, el honor, la piedad o la indulgencia forman parte de las que debe tener el hombre para conseguir el *reno*, y de esta manera actuar bajo el mandato del cielo o *tianming*, y según el camino o *dao*. Confucio trasladó la idea del mandato del cielo: aquellos gobernantes o individuos que actuaban bajo la virtud se encontraban legitimados también por el mandato del cielo. Posteriormente

Mengzi (370-289 a. C.) que vivió en el período de los *Reinos Combatientes*, extenderá el confucianismo y ahondará en el concepto de legitimidad del individuo cuando actúa virtuosamente bajo el mandato del cielo.

El concepto o la virtud *ren* es principalmente, en la dimensión social, el amor hacia los demás, pero no un amor igualitario hacia todos los individuos, sino uno establecido gradualmente, dependiendo de la relación con cada uno de ellos, creando grados de proximidad, encontrando el más cercano entre padres e hijos. Del amor entre padres e hijos aparece la piedad filial o *xiao*, y es posiblemente la virtud más arraigada en el confucianismo, debido a que es la primera virtud que desarrollamos en nuestro entorno más próximo, en nuestra familia después de nacer. El mismo maestro Kong manifestaba que la piedad filial es la raíz del camino (*dao*) que debemos seguir en la vida. La piedad filial representa el amor de los hijos hacia sus padres, un amor basado en la obediencia, el respeto, la lealtad y el cumplimiento de los deberes hacia los padres. Ahora bien, para entender correctamente la definición y la extensión de esta virtud debemos interpretar la mentalidad del maestro, su vida y sus creencias. Para Confucio la familia era vista como una extensión del Estado, un reino a pequeña escala, por tanto, el dominio, el buen gobierno de este núcleo familiar llevaba a la posterior buena gobernanza del reino, al mostrar estos mismos valores los súbditos hacia su soberano, y según el maestro esta virtud, la piedad filial, ayudaba a este fin.

Confucio creía, y así lo manifestaba, en la necesidad absoluta de la obediencia hacia los mayores o superiores. Así exponía que si un hijo era completamente obediente a su padre, esta obediencia se reflejará en otras situaciones y

etapas de la vida, y así será obediente ante la justicia, ante el gobierno y ante el rey.

En síntesis, la piedad filial es considerada la base, el núcleo de todas las relaciones sociales, esta virtud conduce al orden, a la paz, y permite la evolución y la prosperidad del reino. Al mismo tiempo, se considera que el desarrollo de esta virtud conduce a la virtud (*ren*) que lleva, a su vez, a poder seguir el camino (*dao*) en la vida.

A nivel político, el propio maestro creía que el caos y desorden político existente en su época era debido a que los nobles habían abandonado el camino y, aún más grave, el mandato del cielo, y exponían a su sociedad a un período de crisis de valores que les alejaba de la prosperidad.

El ideario político del maestro se fundamentaba en el gobierno mediante la virtud. Confucio no era partidario de un gobierno por la fuerza, basado en la ley penal y en los castigos. Según él, el gobierno mediante la virtud debía inducir a la sociedad al orden, como una relación directa entre el comportamiento del gobernante y el de su sociedad. Así, el rey actuaba dando ejemplo, y sus súbditos debían actuar a semejanza con su rey. Por este motivo, el gobernante no debía ejercer un control férreo sobre sus súbditos sino que solo debía actuar correctamente, mediante la virtud para que los demás lo siguieran al ver la bondad de sus actos. Esta forma de gobernar se llama *wu wei*, que literalmente significa «no actuar» (la idea de *no hacer* se convirtió en una idea capital para el pensamiento taoísta). La virtud que debe adoptar el rey como fundamento de su gobierno es un comportamiento ejemplar y la solidaridad humana.

También en la dimensión política, y como se ha hecho referencia anteriormente, la piedad filial toma un papel

importante ya que la obediencia y el respeto que el hijo debe tener hacia su padre se trasladará a otras esferas de la vida del individuo, de esta manera el súbdito será obediente y respetuoso con el gobernante. Se establece así el orden jerárquico tan importante y respetado por la sociedad china.

En la dimensión política, los términos *zhong* y *shu* toman una especial importancia; el *Lunyu* (IV-15) dice: «[...] El Maestro Zeng dijo: “El Camino del Maestro se reduce a la honestidad y a la indulgencia. Y eso es todo”». Hay que aclarar que en este texto la traducción de *zhong* y *shu* es, respectivamente, honestidad e indulgencia, pero estos dos términos, valores confucianos, se reconocen o se interpretan como lealtad y reciprocidad. Argumentando más detalladamente, el término *zhong*, traducido aquí como honestidad, es claramente un sinónimo de lealtad, virtud que no solo el maestro debe seguir, sino que como paralelismo el gobernante debe tenerla presente. De este modo, los súbditos obrarán como el rey, al igual que el alumno tomará ejemplo del maestro.

En cuanto al término *shu*, aquí traducido como indulgencia, se encuentra en otros preceptos del *Lunyu*, (XV-23): «[...] El Maestro dijo: “Benevolencia: lo que no desees para ti, no lo infrinjas a los demás”». El término *shu* se ha traducido de diversas maneras pero el más utilizado ha sido reciprocidad. En el caso de la dimensión política, este valor también marca la forma de actuar del buen gobernante, que debe actuar en todo momento pensando que lo que decide hacer, las medidas que toma, las debe hacer en pro del beneficio del pueblo. Debe ser benevolente por medio de la virtud *shu*.

Estas dos virtudes son complementarias entre sí, y las dos se desprenden del *ren*, la humanidad, la cual debe guiar al gobernante en su tarea. Observar aquí que la virtud *ren* se

traduce tanto como humanidad cuanto como benevolencia. Esto demuestra su vinculación directa.

China, junto con Grecia, son las dos primeras civilizaciones con una filosofía propia. China se ha caracterizado por haber confluído en ella tres corrientes filosóficas o de pensamiento: el confucianismo, el taoísmo y el budismo. La influencia de las tres es patente en la sociedad y la cultura de la región. Sin embargo, la ética confuciana es la que ha tenido el papel más relevante en el mundo de los negocios y empresarial chino. El código de conducta que se deriva del confucianismo influye en todos los ámbitos del individuo incluyendo el mundo laboral, el profesional y el de los negocios.

El confucianismo establece un orden jerárquico existente en las relaciones personales, que se presenta en cinco ámbitos o *wu-lun*: emperador-súbdito; padre-hijo; esposo-esposa; hermano mayor-hermano menor; amigo-amigo. Si bien, hoy en día el culto directo confuciano ha desaparecido, su influencia es bien latente en el mundo empresarial, concretamente respecto a la jerarquía que se acaba de exponer, con un orden muy estricto y respetuoso en el cumplimiento de las virtudes del confucianismo. La jerarquía dentro del mundo empresarial chino presenta unas características específicas como la creación de una estructura vertical con su respectiva distribución de poderes según el rango de cada individuo. En los procesos administrativos aparece la burocracia y la consecuente lentitud en la toma de decisiones. El seguimiento de la obediencia y el respeto hacia los superiores hace desaparecer las discusiones constructivas entre los diferentes rangos de poder, limitando la creatividad e iniciativa individual para resolver problemas.

Del confucianismo hay muchas virtudes que han arraigado con fuerza y aún hoy son respetadas y utilizadas en el mundo

de los negocios. La más importante es el término *guanxi* que veremos más adelante, pero es necesario destacar también el *zhong* y el *shu*, que ya hemos visto y que podemos traducir como lealtad y reciprocidad, respectivamente. Ahora bien, también el término *zhong* puede ser interpretado como la lealtad hacia uno mismo, y al hacerlo se relaciona directamente con el término *mianzi* (que literalmente significa «cara»). Este concepto representa la imagen del individuo en la sociedad, es decir, su reputación, dignidad y prestigio. Los chinos son muy cuidadosos a la hora de mantener un buen *mianzi* ya que marca su credibilidad y resulta fundamental para su desarrollo profesional. Existen multitud de expresiones en chino sobre cómo la gente gana, pierde u otorga *mianzi*. El concepto de *mianzi* no es complicado de entender para nosotros, ya que de algún modo comprendemos la idea de mantener una buena reputación entre nuestros conocidos. Expresiones como «me ha defraudado» o «me ha puesto en una mala situación» conducen a la misma idea. Podemos vincular el *mianzi* y el *zhong* en el sentido de procurar actuar honestamente para mantener una buena reputación y ganarse un prestigio, ser digno.

Zhong también puede ser interpretado como lealtad hacia el superior jerárquico, o hacia la persona con quien se tiene un negocio, es decir, si alguien deposita confianza en otro, este último se ve obligado a ser leal, a actuar honestamente hacia su superior, o a llevar a cabo la contraprestación del negocio.

Sobre la virtud *shu*, reciprocidad, en el mundo de la economía y los negocios se hace referencia al beneficio mutuo de las partes, es decir, dentro de un negocio es lógico que cada parte busque el propio beneficio (visión occidental), pero en la sociedad china esta virtud representa que el empresario chino también quiere que su contraparte obtenga un benefi-

cio (según el confucianismo rige ante todo la Regla de Oro: «lo que no desees para ti, no lo infrinjas a los demás»), y por tanto si los chinos no quieren fracasar en su negocio, tampoco quieren el fracaso para la otra parte. De este modo, la otra parte querrá seguir haciendo negocios con el empresario chino, se mantendrá así la relación interpersonal. Al mismo tiempo, la aplicación de esta virtud entre empresarios chinos conlleva el mantenimiento del *mianzi*, y ayuda a mejorarlo.

3. El *guanxi*

El término *guanxi* está formado por dos caracteres chinos, *guan* y *xi*, siendo el significado del primero *puerta* o *salida*, y el significado del segundo *ligar* o *atrapar*. La unión de los dos caracteres se traduce literalmente como «relaciones personales», pero el significado más práctico es «contactos» o «conexiones». Estas relaciones o contactos están fundadas en el interés y el beneficio mutuo (como se puede observar y, tal como ya se ha argumentado anteriormente, aquí aparece la virtud de la reciprocidad).

El *guanxi* es un aspecto muy importante a la hora de establecer negocios en cualquier lugar del planeta, pero toma una especial relevancia en China, debido a la inexistencia histórica de un sistema legal desarrollado como en Occidente. Este hecho ha sido determinante para la creación de redes de contactos y establecer así un sistema de desarrollo fiable no solo de los negocios sino también en la esfera de la vida diaria. Por tanto, como es lógico, en China hay toda una serie de códigos de conducta y normas o costumbres que, pese a no

estar propiamente codificadas o escritas, son casi de obligado cumplimiento.

A nivel individual, el *guanxi* se puede entender como una relación interpersonal y dinámica entre dos personas en las que el beneficio común a largo plazo es más importante que el beneficio individual a corto plazo. Debemos observar aquí que esta esfera individual viene directamente influenciada por el sentido de la virtud *zhong*, de la lealtad individual, el hecho de actuar honestamente. Bajo esta perspectiva individual del *guanxi*, cabe destacar dos características relevantes: la larga duración, las relaciones no se limitan al objetivo inicial del negocio o al primer interés existente, sino que prevalecen en el tiempo alargándose y consolidando la relación, pudiendo acceder a nuevos negocios u oportunidades de colaboración de distinta índole en el futuro; y la reciprocidad (*shu*), en las relaciones personales debe prevalecer el equilibrio de favores, de no ser así seguramente las relaciones no perdurarán en el tiempo, y por tanto acabará desapareciendo el *guanxi*, además la parte que no responda con su obligación de contraprestación se expone a perder prestigio social o *mianzi*. El *guanxi* representa o conlleva, además, la confianza entre las partes, esta característica junto con la lealtad muestra cómo estas relaciones personales engloban otras esferas fuera de lo estrictamente profesional.

El concepto *guanxi* se caracteriza también por no limitarse únicamente a la esfera de las relaciones interpersonales, sino que influye sobre terceras personas, sobre determinados colectivos, o incluso puede conllevar consecuencias ajenas a las que han originado la relación. Esta característica, si bien puede afectar a ámbitos como el social o el profesional estrictamente hablando, es evidente que también toma rele-

vancia en la esfera política, donde determinadas relaciones iniciadas por el *guanxi* entre políticos pueden causar efectos sobre toda la sociedad china o sobre determinado grupo étnico.

La existencia del *guanxi* en China ha supuesto uno de los principales obstáculos con los que se encuentran los empresarios occidentales a la hora de querer hacer negocios o abrir mercado en el país. Por este motivo, muchos empresarios occidentales han contratado personas locales o asesores para poder establecer una red de contactos, con el fin de solucionar la falta de *guanxi*, y poder así hacer negocios con el gigante asiático.

A pesar de su fuerte arraigo en China, y por tanto su aceptación en la sociedad como costumbre o código de conducta, el *guanxi* ha sido criticado especialmente desde Occidente, debido al estrecho margen que separa la legalidad y la ilegalidad dentro de la esfera de contactos, pudiéndose dar tratos de favor, situaciones de soborno, abuso de poder o información privilegiada, entre otras. En lo referente al soborno, se mezcla con el *guanxi* la costumbre habitual en China de realizar regalos. Podríamos interpretar que en el *guanxi* el intercambio de cosas no se rige únicamente por el valor de estas sino también por la calidad de la relación personal existente entre las partes, de este modo a mejor relación mejor regalo o mayor valor del mismo. Mientras, en el soborno la relación está directamente vinculada al interés material. Por otra parte, el regalo fundamentado en el *guanxi* se caracteriza por querer establecer una relación que perdurará en el tiempo, mientras que el regalo en el soborno se caracteriza por su finalidad, una vez conseguido el interés o favor desaparece la relación entre las partes. Además, en el *guanxi* el intercambio de regalos no

necesariamente significa un intercambio económico, sino que representa una forma de prestigio social y de reciprocidad.

En ocasiones, este afán por mantener una buena red de relaciones o *guanxi* lleva a las empresas chinas a sobrereactuar en sus presentaciones o encuentros con empresas occidentales. Se utilizan palabras excesivamente cordiales y respetuosas, lo que desencadena una mala interpretación por la otra parte. Es habitual que en las ferias celebradas en China, cuando nos inviten a actos, ante el nombre de nuestra empresa se refieran a ella como «Honorable Compañía», hecho que puede considerarse inapropiado por la empresa occidental. Es más que evidente, pues, la necesidad de los occidentales de conocer la cultura y los valores de los chinos a la hora de establecer contactos con los mismos, ya sea por negocios o por motivos políticos o sociales.

Como es evidente, el *guanxi* aparece en todas las esferas del individuo, y en la propia familia se establecen relaciones personales entre sus miembros, no solo entre los del núcleo familiar más directo, sino también entre parientes cercanos. Esta dimensión del *guanxi* que se inicia en el ámbito familiar muestra una clara relación con el sistema jerárquico chino, que establece las relaciones familiares básicas bajo la relación padre-hijo y marido-mujer. Fuera del ambiente familiar encontramos las relaciones con los vecinos, la gente del barrio, la gente de la misma ciudad y todas las personas con las que los chinos puedan o quieran establecer relaciones.

En la dimensión social, el *guanxi* se relaciona con la reciprocidad de los favores (*renqing*) y con el mantenimiento del estatus social (*mianzi*), ya que la violación de la norma de reciprocidad y de obligación social podría conllevar, para quien

la infringe, el deterioro de su reputación, conduciendo a la pérdida de prestigio social y al deshonor.

Por otra parte, el *guanxi* puede ser mal interpretado por quien lo desconoce, y en la esfera social también se encuentran casos de estas complicaciones. A modo de ejemplo, el caso de un estudiante chino que telefona en determinadas ocasiones a una homóloga occidental para salir con ella. Esta occidental considera las continuas ofertas como un acoso debido a las palabras excesivamente cordiales y las constantes intromisiones en la esfera privada que utiliza el chino con el objetivo de establecer una relación interpersonal y fortalecer su *guanxi*.

En la dimensión política, tal como es evidente, también existe el *guanxi*, como beneficio propio de las partes implicadas en las relaciones interpersonales, es bien sabido que en China, como en muchos lugares del planeta, una buena red de contactos facilita el acceso a determinados cargos políticos o cargos de confianza. China no es una excepción, pero el *guanxi* también establece una serie de compromisos, empezando por el hecho de la reciprocidad, y en segundo término por mantener la lealtad en la relación. Debemos recordar que las relaciones establecidas en China impondrán obligaciones y que si no se cumplen el *mianzi* del individuo peligra; por tanto, este hecho es relevante para diferenciarlo también de las prácticas del soborno, corrupción política o clientelismo político. Aunque este código no escrito en ocasiones no se cumple y China tampoco está exenta de tener casos de corrupción y sobornos dentro su clase política.

En cuanto a la afectación que puede tener sobre terceros es evidente que, a modo de ejemplo, el establecimiento de relaciones de determinadas personas que pertenezcan a una

empresa y que consigan favores gracias a su *guanxi* con altos cargos políticos les puede conllevar no solo beneficio propio, sino al mismo tiempo una ventaja respecto a otras empresas competidoras, que se verán afectadas negativamente ya sea por temas de acceso al mercado, a contratos gubernamentales, a licencias o incluso a subvenciones de todo tipo.

Tal como se ha ido argumentando el *guanxi* está estrechamente relacionado con el concepto *mianzi*, y se caracteriza por implicar normas de obligación y reciprocidad. En la dimensión de la economía y los negocios, este hecho conlleva que si una de las partes china no cumple, su prestigio social se ve afectado, y como consecuencia directa nadie querrá hacer negocios con ella en el futuro.

Si bien es cierto que actualmente la importancia del *guanxi* no es la de hace unos años, debido a la occidentalización y estandarización de muchas costumbres y tradiciones en el mundo empresarial y de los negocios (en otros ámbitos también está presente la occidentalización de la sociedad china, en el consumismo, por ejemplo, donde cada vez emulan más a la sociedad estadounidense), su valor sigue siendo alto entre los chinos, y hoy en día tener un buen *guanxi* es importante para hacer negocios en China. De hecho, el uso de los contactos personales, el *guanxi*, puede servir para evitar procedimientos legales, acelerar trámites burocráticos, obtener ventajas fiscales, ganar licitaciones y contratos públicos, puede significar ventajas en condiciones de paridad, puede representar evitar inspecciones y controles de calidad, esquivar mecanismos judiciales, entre otras cosas. Sin embargo, la línea que separa la legalidad de la ilegalidad en este campo es realmente estrecha, lo que sí que está claro es que las ventajas que pueda comportar un buen *guanxi* siempre estarán dentro

de la legalidad, si algunos favores escapan de la ley, entonces no se estará hablando de *guanxi*, sino de soborno, corrupción o actos ilícitos.

4. La negociación

En los conceptos y en las ideas preconcebidas es donde se visualizan las diferencias entre la cultura oriental y la occidental. Este es uno de los puntos que afectan al concepto de negociación. Para nosotros la negociación se define como: «Estrategia interactiva que se desarrolla, en términos explícitos y/o de manera tácita, en situaciones de interdependencia que incluyen a la vez conflicto de intereses y posibilidad de cooperación, con el fin de obtener, mediante una decisión conjunta denominada acuerdo, un resultado que los agentes valoren más que sus respectivas alternativas unilaterales». Como se puede observar, y sobre todo por la última frase de la definición, este concepto de la negociación es formulado desde el punto de vista occidental, donde el interés personal predomina por encima del interés colectivo. Sin embargo, la idea principal de resolver un conflicto de intereses probablemente pertenece más a la dimensión política del término, por ejemplo, si pensamos en la negociación de conflictos internacionales, mientras que la posibilidad de cooperar puede abarcar tanto el ámbito político como el económico y, finalmente, el objetivo de obtener beneficios también puede ser empleado en los dos ámbitos mencionados. De todos modos, aquí veremos el económico, el perteneciente al mundo de los negocios, y donde probablemente la diferencia con Occidente

es más destacable, ya que en la rama política siempre encontramos el predominio de la cooperación internacional entre Occidente y Oriente.

En cuanto al proceso negociador, muchos manuales definen distintas fases en la negociación. Obviamente depende de muchos factores, de la cultura de ambas empresas, del producto que intentamos vender, de si se trata de un producto o de un servicio, etc. De todos modos, podemos hablar de distintas situaciones que encontramos en todas ellas, como la toma de contacto, los primeros encuentros, el intercambio de información, las negociaciones propiamente dichas y el establecimiento de un acuerdo, si este se llega a conseguir.

La visión china en la negociación se caracteriza por que antes de llegar a algún tipo de acuerdo general y concreto los empresarios desarrollan una relación previa donde pretenden establecer un conocimiento profundo de ambas partes. Este hecho determina que los chinos se caractericen por la lentitud en sus negociaciones, en contraposición con Occidente. Este valor del tiempo dentro de la negociación es probablemente el motivo determinante de la fama que poseen los chinos como unos de los más difíciles negociadores del mundo.

Para el establecimiento de la relación, los chinos procuran conocer el perfil de la empresa, el rango de los interlocutores (recordamos aquí el valor que dan a la jerarquía fruto de la influencia confuciana) y el papel de cada uno en el organigrama de la empresa, así como el prestigio y la reputación que tiene la compañía (en relación con el término *mianzi*).

En esta primera fase de contactos se valora mucho el factor social, el establecimiento de relaciones personales, en definitiva, el *guanxi*. Este hecho comporta la dificultad de separar la esfera privada de la profesional o de los negocios. Resulta

muy frecuente para los empresarios chinos establecer contactos fuera del horario laboral, incluidos los fines de semana.

Las primeras reuniones que tendremos con los interlocutores chinos suelen tener la finalidad de intercambio de información y tienen como objeto el análisis técnico de los productos o servicios que deseamos intercambiar. También se suele definir la colaboración que se va a llevar a cabo. Es en esta última fase donde se hace evidente la necesidad de un intérprete, ya que de este modo evitaremos malas interpretaciones o malentendidos sobre las cualidades, ventajas o inconvenientes que pueden presentar los productos o servicios que queremos intercambiar.

Para no encontrarnos en la reunión con aspectos donde se nos requiera mayor información, es recomendable enviar previamente una agenda con los temas a tratar. Se suele hacer así porque de ese modo asistirán a la reunión los responsables de los departamentos indicados. Ellos se reunirán antes para debatir los distintos puntos de la reunión y es normal que cada participante tenga un espacio en la negociación para debatir la posición de la empresa respecto al tema que le afecta. Aunque en ocasiones nos parezca que nos describen la actividad que realizan debemos preguntarles por los detalles que nos interesan, ser pacientes en las respuestas y escuchar. La gente que se siente escuchada tiende a hablar más de lo necesario.

Una vez establecidos ya los detalles técnicos, entraremos en las negociaciones propiamente dichas. En estas veremos cómo el valor del tiempo y los silencios marcarán el ritmo de los encuentros. De hecho, la duración de las reuniones puede comprometernos, nos encontraremos con situaciones de silencio incómodas para nosotros, que nos pueden conducir

a intervenir haciendo concesiones no previstas para romper el silencio y acelerar la reunión, y que nos pueden suponer una desventaja.

En las negociaciones debemos prestar atención al lenguaje no verbal. El tono de voz, la postura y la expresión de la cara nos darán pistas sobre cómo están interpretando nuestra posición. Si nuestro interlocutor frunce el ceño se interpreta como una señal de desacuerdo y rara vez lo harán, para intentar mantener la armonía y no faltarnos al respeto. Es habitual que mantengan una expresión impasible al hablar intentando que no se note su estado de ánimo. Se considera parte de la privacidad personal la mirada y es una falta de respeto mirar fijamente a los ojos de otra persona durante un tiempo. No nos debemos molestar si durante la reunión los participantes que no están hablando con nosotros se dedican a mirar sus ordenadores o incluso llaman y responden llamadas por teléfono. Nunca les pidamos que apaguen sus teléfonos móviles ya que lo consideran una intromisión grave y, de hecho, en ese momento no están hablando con nosotros. En reuniones con muchos participantes solo suelen hablar los miembros de más rango. Debemos ser cuidadosos con nuestra parte porque les deben responder personas del mismo rango profesional. El resto del personal suele asistir a la reunión por si debe responder a una consulta determinada por parte de su jefe y normalmente tomarán notas de lo que sucede en la reunión.

Si utilizamos tácticas de presión tratarán de cambiar el escenario, modificarán los elementos de decisión, por ejemplo añadiendo complementos o cualidades al producto con las modificaciones de precio para variar nuestra percepción y hacernos difícil la comparación. Es probable que no se cierre ningún acuerdo y se deje la decisión para una siguiente

reunión. En ese momento es posible que las condiciones y las relaciones de equilibrio entre las partes hayan cambiado. Debemos tener en mente en todo momento nuestra ventana de trabajo en la negociación. Saber qué podemos aceptar y a qué estamos dispuestos a renunciar. Recordemos que aunque ellos visualicen que tienen todo el tiempo del mundo también tienen interés en la operación. Debemos tomarnos el tiempo necesario e insistir en aclarar las dudas de los puntos en desacuerdo. Tampoco hace falta definir un acuerdo en todos los puntos y, en ocasiones, un acuerdo parcial en un primer encuentro es suficiente y nos dará una sensación de avance que es positiva para ambas partes. Recordemos que debido a sus valores confucianos, y a la necesidad de mantener un buen *mianzi*, los empresarios chinos buscan un beneficio mutuo en la negociación, y no individual como los empresarios occidentales.

La visión occidental de la negociación se caracteriza por que una de las partes o ambas necesitan de la intervención de la otra. El hecho que determina si la otra parte quiere negociar o no es precisamente también que esta tenga unos objetivos propios y dependa de nosotros para conseguirlos. Se trata de que ambas partes en el momento actual consigamos una situación mejor que antes de la negociación. Esta interdependencia de las partes es la que da sentido a la negociación, pero el conflicto de intereses existente en Occidente condiciona también la aparición o la necesidad de enfocar la negociación dentro de un marco estratégico. Este comportamiento estratégico en Occidente está basado en obtener el máximo beneficio individual posible, como si de una competición se tratara, el objetivo es ganar lo máximo posible. Por tanto, en la finalidad de este comportamiento estratégico se encuentra

la principal diferencia con la visión oriental del mundo de la negociación. Esta diferencia también tiene su origen en la cultura de cada sociedad; como se ha visto, en Asia oriental el confucianismo ha arraigado con fuerza, dejando unos valores en la sociedad que se aplican a la mayoría de los ámbitos de la vida. Mediante la reciprocidad y el beneficio mutuo, la visión oriental conlleva una estrategia de negociación distinta a la visión occidental, que es más directa, agresiva y dividida en etapas marcadas por pequeños hitos u objetivos que muestren el avance en la negociación, para obtener el beneficio lo más rápido posible. En contraposición, la parte china no profundizará en la negociación a corto plazo, mostrando en ocasiones desinterés, ya que la negociación para ella incluye una relación interpersonal que debe formarse, crecer y consolidarse con el paso del tiempo, ya que solo con el buen *guanxi* se conseguirá un beneficio mutuo, comportando a su vez el mantenimiento de su *mianzi*.

En la negociación occidental, el negociador tiene como límite último de sus actos las prohibiciones contenidas en las leyes, sin embargo estas leyes no resuelven todos los problemas que se derivan de las prácticas negociadoras y, por tanto, la respuesta legal es insuficiente. Y es aquí donde se ha intentado también desde Occidente hacer uso de la ética e intentar adoptar reglas como la Regla de Oro, que si bien pueden ser útiles en negociaciones con fines cooperativos, no funcionan en otros campos donde predominan los conflictos de intereses. Al negociar con empresarios chinos debemos apartarnos inicialmente de la búsqueda del beneficio propio y explorar situaciones de beneficio común para iniciar puntos de acuerdo que nos ayudarán a conseguir una relación comercial fructífera a largo plazo.

5. Conclusiones

En este capítulo hemos conocido los principales valores culturales chinos, centrándonos en el confucianismo, y cómo sus reglas afectan a la sociedad china, haciendo especial mención al ámbito de los negocios. Hemos introducido brevemente el marco histórico, haciendo referencia a la creación del pensamiento chino, y a cómo la figura de Confucio fue relevante con sus enseñanzas. Los valores y virtudes que el maestro enseñó han perdurado en el tiempo, y se han convertido en una corriente filosófica o de pensamiento que ha caracterizado la sociedad china, así como otras sociedades del sudeste asiático. Hemos analizado las virtudes más importantes del confucianismo, empezando por el concepto de virtud o *reno*, el cual si se logra conduce al camino o *dao*, al buen comportamiento. La virtud del *reno* también es traducida o interpretada como benevolencia, ligando de esta manera con otra virtud que se desprende del *reno*, el *shu*, la benevolencia o reciprocidad, y ambas se adquieren con la aplicación de la Regla de Oro: «trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti». Con la exposición y argumentación de los valores confucianos hemos mostrado que estos influyen en todas las esferas del individuo y que han arraigado en la sociedad china. Posteriormente los hemos relacionado con el mundo de la economía y los negocios, y hemos visto cómo estos valores influyen en los usos de la sociedad oriental, y muy especialmente en el ámbito profesional.

En segundo lugar hemos expuesto la relación entre el confucianismo y el *guanxi*, argumentando este concepto como un valor confuciano fundado en las relaciones interpersonales, existentes ya desde el vínculo familiar del propio individuo y vinculado estrechamente con el valor de la piedad filial. Hemos analizado

el concepto *guanxi* en diferentes ámbitos, el social, el político y el de la economía y los negocios, y lo hemos relacionado con la reputación o *mianzi*, aspecto a cuidar en las relaciones profesionales y que nos identifican ante nuestra red de contactos.

Mediante estos conceptos vemos la relevancia que tiene el confucianismo en las sociedades orientales, especialmente la china, y cómo estos valores se reflejan en los negocios. Hemos podido relacionar cómo estas características marcan el proceso negociador entre partes occidentales y chinas, especialmente en lo que respecta a las pautas de conducta, un código de comportamiento no escrito, aunque utilizado y respetado hasta tal punto que no seguir estas normas puede conllevar el deshonor o desprestigio por quien las infringe.

Comprender la importancia del *guanxi* en la negociación, cómo ganarlo y mantenerlo nos ha llevado a destacar la importancia de establecer relaciones personales entre las partes negociadoras, y trabajar en soluciones basadas en la confianza, la lealtad y la reciprocidad que nos permitirán mantenerlas a largo plazo. La gestión de los silencios, de los tiempos para reflexionar e ir cerrando pequeños acuerdos durante la negociación es otro de los aspectos relevantes de la cultura china. Aunque salgamos con un acuerdo parcial no debemos tener prisa por presionar en la negociación, ya que la relación personal continuará, lo que supondrá una ventaja para futuras negociaciones.

No debemos olvidar que China se está modernizando y en especial en la costa sudeste, la parte más desarrollada, los chinos están adoptando los usos occidentales y concretamente los estadounidenses, anteponiendo el valor del negocio al del *guanxi*. La sociedad china es cada vez más consumista y coroplacista aunque el *guanxi* todavía es importante y nos puede conllevar ventajas si lo utilizamos adecuadamente.

Bibliografía

- Bustelo, P.** (2004). *Estructura económica de Asia oriental*. Madrid: Akal.
- Chao, S.** (2012). *Selling to China. A Guide to Doing Business in China for Small and Medium Sized Companies*. iUniverse Ed.
- Chen, M.** (2004). *Asian management systems: Chinese, Japanese and Korean styles of business*. Singapur: Cengage Learning EMEA.
- Comas, O.** (2012). *Negociar amb empresaris de l'Àsia oriental*. Investigación no publicada. Barcelona.
- Confucio [Maestro Kong]** (1997). *Lun yu. Reflexiones y Enseñanzas* (Anne-Hélène Suárez Girard, trad., introd. y notas). Barcelona: Kairós.
- Dubs, H. H.** (1951). «The Development of Altruism in Confucianism». *Philosophy East and West* (vol. 1, n.º 1, págs. 48-55).
- Fan, P.; Zingang, Z.** (2004). «Cross-cultural Challenges when Doing Business in China». *Singapore Management Review* (vol. enero, págs. 81-90).
- Folch, D.** (2005). *Historia de Asia oriental: los imperios de Asia oriental*. Barcelona: UOC.
- Graham, J.; Lam, M.** (2003). «The Chinese Negotiation». *Harvard Business Review* (vol. 81, n.º 10, págs. 82-91).
- Guthrie, D.** (1998). «The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition». *The China Quarterly* (n.º 154, págs. 254-282). Cambridge University Press.
- Jensana, A.** (2009). *Empresa y negocios en Asia oriental. Estrategias y acciones*. Barcelona: UOC.
- Ladegaard, H. J.** (2011). «Negotiation style, speech accommodation, and small talk in Sino-Western Business Negotiations:

- A Hong Kong case study». *Intercultural Pragmatics* (8-2, págs. 197-226).
- Lee, D.; Pae, J. H.; Wong, Y. H.** (2001). «A model of close business relationships in China (guanxi)». *European Journal of Marketing* (vol. 35, n.º 1/2, págs. 51-69).
- Miles, M.** (2003). «Negotiating with the Chinese: Lessons from the Field». *The Journal of Applied Behavioural Science* (vol. 39, n.º 4, págs. 453-472).
- Ordóñez, P.** (2004). «La importancia de *guanxi*, *renqing* y *xinyong* en las relaciones empresariales en China: implicaciones para las empresas españolas». *ICE. Tribuna de Economía* (n.º 818).
- Perales, C.; Doménech, A. J.; Prats, R.; Crespi, R.** (2011). *Pensamiento y religión en Asia oriental*. Barcelona: UOC.
- Reuvid, J.; Yong, L.** (2003). *Doing business with China*. Londres: Kogan Page.
- Wanka, D. L.** (1996). «The Institutional Process of Market Clientelism: Guanxi and Private Business in South China City». *The China Quarterly* (n.º 147, págs. 820-838). Cambridge University Press.
- Zhu, Y.** (2007). «Negotiating with Chinese: success of initial meetings is the key». *Cross Cultural Management: An International Journal* (vol. 14, n.º 4, págs. 354-364).
- Zhu, Y.** (2009). «Confucian Ethics Exhibited in the Discourse of Chinese Business and Communication». *Journal of Business Ethics* (n.º 88, págs. 517-528).

Capítulo III

La cultura empresarial japonesa

1. Orígenes y evolución de la cultura japonesa

Japón se ha caracterizado a lo largo de su historia por su aislamiento geográfico, generando así una cultura propia, que se desarrolla desde el año 11000 a. C. hasta bien entrado el siglo I a. C. Tal vez este aislamiento explica que, en contraposición con la cultura china, no encontremos registros escritos en Japón hasta el siglo VII d. C., con la aparición de los textos del *Kojiki* y del *Nihonshoki*, y por tanto tengamos poca información sobre este período inicial.

De esta primera época destaca la aparición de la agricultura en el período Yayoi (300 a. C. - 300 d. C.) introduciéndose el cultivo del arroz, originario del valle del Yangtzé, lo que nos muestra de algún modo la influencia china y algún tipo de contacto comercial entre Japón y China. Por medio de la información que nos aporta la arqueología, durante el período Yayoi encontramos monedas y espejos de los han chinos y se populariza el uso del bronce en la elaboración de armas y objetos rituales que nos confirman estos contactos. Este período Yayoi se caracteriza por una evolución hacia una estratificación social cada vez más jerárquica, como muestran las grandes tumbas con forma de herradura, llamadas Kofun (300-710 d. C.) que dan nombre al período que sucedió al Yayoi. La expansión de estas tumbas tan características por todo el territorio japonés muestra una uniformidad en las

pautas socioculturales y nos permite apreciar la aparición de diferentes centros de poder durante este período que se consolidarán en los siguientes: el período Yamato (552-710 d. C.) y el período Nara (710-794 d. C.). A partir de este momento se observa claramente que la sociedad japonesa era una sociedad tribal, dividida en numerosos clanes llamados *uji*, cada uno de ellos gobernados por un jefe, con dioses locales propios, considerados antepasados de este. Todos los *uji* tenían una vertiente fuertemente religiosa, dando explicación a la doble función de los jefes tribales, la función política y la religiosa, como descendientes de las divinidades locales de cada clan o *uji*. De entre todos los *uji*, uno resaltó sobre los demás, imponiendo su supremacía y proclamándose descendiente directo de la diosa del Sol: Amaterasu, una de las divinidades principales comunes entre los distintos clanes. En el siglo VIII en Japón los ritos religiosos se limitaban a adorar todo tipo de fenómenos naturales o *kami*. Estos fenómenos de la naturaleza que tomaban la forma de espíritus divinizados y se les dotaba de propiedades mágicas, como el viento, la lluvia o el trueno, convivían con los dioses locales. Todos estos cultos se agruparon y siglos más tarde recibieron el nombre de *shinto* o «camino de los dioses». El sintoísmo ha pervivido hasta la actualidad y es una de las religiones más practicadas en Japón junto con el budismo. De hecho, el sintoísmo se centra en ritos locales y para los japoneses no hay ninguna contradicción en seguir prácticas confucianas, budistas y, a la vez, ser practicante sintoísta.

El sintoísmo modeló por medio de sus ritos la cultura local y en definitiva la identidad japonesa, poniendo las bases de su nación. Los japoneses se consideraban hijos de los dioses, situando la figura del emperador como descendiente

directo de ellos. El sintoísmo es una religión que predica la unidad y la comunidad del pueblo japonés y por este motivo muchos japoneses se consideran seguidores fervientes de esta religión, e incluso se puede decir que el sintoísmo y el hecho de sentirse japonés serían sinónimos. El sintoísmo está estrechamente relacionado con el nacionalismo japonés y tiene un enorme vínculo con los poderes políticos. Desde sus principios, el sintoísmo ya otorgó al emperador el rango de *kami*, y el gobierno de la nación se convirtió en el protector del sintoísmo. Hoy en día muchos japoneses, los de más edad, respetan al emperador como divinidad, y consideran que su pueblo, el japonés, es el elegido por los dioses.

El ritual sintoísta es extremadamente simple: suele consistir en acercarse a un lugar sagrado y dar una palmada para atraer la atención del *kami* junto con una inclinación profunda, acompañado todo por una pequeña ofrenda. Pero no se trata solo de una religión individual. Muchas de las festividades locales se han mezclado con ritos sintoístas y estos se celebran en comunidad en un ambiente alegre y festivo. La simplicidad y la mezcla con las festividades locales han permitido que este culto se haya mantenido hasta la actualidad y que haya no solo sobrevivido, sino también compartido su existencia con otras religiones, especialmente con el budismo y con las prácticas confucianas.

El budismo fue introducido en Japón a través de Corea en el siglo VI. Esta religión tuvo una aceptación enorme y se extendió rápidamente por todas las capas sociales, especialmente en la corte, hasta tal punto que en el año 594 se convirtió en la religión oficial de Japón bajo el gobierno del príncipe Shotoku, quien fomentó las relaciones con China. El budismo convivió con las prácticas sintoístas y el culto a los *kami*

y muchos de los lugares sagrados sintoístas se asimilaron al culto budista produciéndose una mezcla de ambas religiones.

Los distintos clanes o *uji* rivalizaban con sus vecinos, por ello durante la historia japonesa veremos multitud de cambios políticos con anexiones, divisiones y guerras continuas entre los distintos feudos. Estas guerras desplazaron a algunos de los clanes japoneses más al norte, y alrededor del año 720 estos se enfrentaron en varias contiendas contra los *emishi*, unas tribus del norte que no reconocían la legitimidad del emperador. Ante la amenaza externa, el emperador otorgó fondos para construir una línea de castillos en la frontera en Michinoku y nombró a uno de los señores feudales sogún, o general del ejército, para que mantuviera un ejército permanente con el fin de contener y más tarde conquistar a los *emishi*. A partir de este momento el sogún irá ganando poder frente al emperador y, con el tiempo, el sogún será el gobernante *de facto* de Japón, aunque formalmente el emperador delegaba su poder político, diplomático y judicial en él, quedándose solamente con el poder religioso.

Durante la historia de Japón existieron tres sogunatos. El primero fue el establecido en 1192 por Minamoto no Yoritomo, conocido como sogunato Kamakura. Dicho gobierno fue controlado por los miembros del clan Minamoto. La oposición de estos a reconocer el poder del emperador en el nombramiento de los sogunes derivó en varias guerras civiles contra el emperador hasta que en 1338 el clan Minamoto fue derrocado. El segundo sogunato fue fundado en 1338 por el sogún Ashikaga Takauji. Durante este sogunato quince miembros del clan Ashikaga se sucedieron en el cargo de sogún hasta que una rebelión militar propiciada por un señor feudal llamado Oda Nobunaga los derrocó en 1573 en su

guerra contra los distintos clanes para unificar Japón. Envío a varios de sus generales a conquistar los feudos restantes, pero uno de ellos volvió sobre sus pasos sitiando su posición y causándole la muerte. Tras la muerte de Nobunaga, sus generales se disputaron el poder y Tokugawa Ieyasu les derrotó al ganar en la batalla de Sekigahara el 21 de octubre de 1600, consiguiendo la unificación de Japón e iniciando el sogunato Tokugawa.

Durante el período del sogunato Tokugawa (1600-1867) existía una especie de dictadura tras unificar el país militarmente. El sogún, convertido en general en jefe de las fuerzas armadas de Japón, tenía el poder militar y político del país con la capital en Edo (Tokyo), mientras que al emperador le fueron asignados poder espiritual y religioso, a modo de enlace entre las personas y los dioses, y poder nominal en la Corte Imperial de Kyoto. Esta situación era análoga, en parte, a la europea durante la Edad Media, cuando el sacro emperador romano-germánico detentaba el poder político y militar y el papa, el poder religioso.

Con la Restauración Meiji (1868-1912) el sogunato Tokugawa fue abolido por fuerzas imperiales en una breve convulsión interna conocida como la guerra *Boshin*. Tras esto, el emperador Meiji proclamó la conversión del Japón a un gobierno democrático de corte occidental. Se unifica la figura del emperador y del sogún y el poder político y militar se le devuelve al emperador. A partir de este momento, el sintoísmo fue separado claramente del budismo y se restablece «el camino de los dioses» como religión oficial de Japón. Con el auge del nacionalismo expansionista durante los años treinta del siglo XX el sintoísmo alcanza su máxima influencia en Japón, como el país elegido por los dioses para defender la

causa asiática ante Occidente. El nuevo imperio japonés debe expandirse a todos los rincones de Asia para expulsar definitivamente a las potencias imperialistas occidentales. El término por excelencia de esta época fue *kokutai*, que podríamos definir como «identidad o esencia nacional». Este concepto aparece inicialmente durante el período Tokugawa y liga las ideas del carácter privilegiado de la nación japonesa, como la elegida por los dioses, con la lealtad absoluta del pueblo japonés hacia el sogún y el emperador.

En el término *kokutai* se entrelazan tres elementos básicos de la cultura nipona: el sintoísmo, bajo la idea de pueblo escogido, el *bushido* (disciplina militar) por su extrema lealtad hacia el sogún, y el confucianismo expresado aquí por el valor de la piedad filial.

Con la derrota de Japón en la Segunda Guerra Mundial (1945) y la llegada de un gobierno bajo control norteamericano, el sintoísmo de Estado quedó prohibido, el *shinto* pasó a ser una religión más entre las existentes en Japón. En muchos hogares nipones se siguen venerando a dioses locales o familiares, y se continúan practicando rituales ancestrales, haciendo peregrinaciones a templos locales. Sin embargo, hoy en día con la globalización, y especialmente en las grandes urbes, poco a poco se van perdiendo estas prácticas tradicionales.

2. El confucianismo en Japón y su influencia en el *bushido*

El confucianismo penetró en Japón e influyó en su filosofía ética y política durante el período formativo del Estado

japonés (siglos VI al IX), y posteriormente tuvo una gran repercusión en el período Tokugawa (1600-1868). Si bien en el apartado anterior se ha hecho referencia a que durante los períodos Kofun, Yamato y principios del Nara la sociedad de Japón era tribal, dividida en grandes clanes aristocráticos (*uji*), hay que decir que con la llegada al poder del emperador Shotoku (574-662) se comenzaron a construir las bases de un Estado centralizado. El príncipe Shotoku representa la influencia más clara que recibió Japón de la cultura china, y especialmente del confucianismo. El príncipe adoptó los principios confucianos, introdujo un sistema de grados entre funcionarios de la corte que ponía fin al sistema existente hasta entonces de cargos hereditarios. Adoptó el calendario chino y el año 604 promulgó una constitución dividida en diecisiete artículos donde, siguiendo la influencia china, establecía el gobierno central absoluto resaltando las virtudes confucianas y contradiciendo el sistema existente hasta la fecha: el *uji*. Shotoku fomentó las relaciones diplomáticas con la dinastía china Sui (581-618) oficializando el budismo en Japón en el año 594. Con la muerte de Shotoku, los siguientes emperadores japoneses continuaron con el modelo centralizado de Estado inspirado en el modelo chino.

En Japón, el sistema de exámenes para el acceso al funcionariado no se convirtió en un modo de ascenso social como lo había sido en China. Aunque Japón adaptó la idea de un sistema de funcionariado confuciano, a los exámenes solo podían presentarse los miembros de las familias de la corte o de los gobernadores provinciales mientras que en China se podían presentar todos los ciudadanos. Las grandes familias continuaron desempeñando un papel determinante en la corte imperial impidiendo que apareciera una clase funciona-

ria que hiciera de contrapunto al poder político con conexiones en las clases medias.

A finales del período Nara y durante el Heian, el confucianismo vio como en Japón crecía el dominio del budismo, sin embargo, el modelo centralizado inspirado en los preceptos confucianos prevaleció hasta el punto de que el siglo IX Japón estaba más unificado de lo que había estado nunca. En esta época las grandes familias militares que rodeaban la corte incrementaron su poder y su influencia, principalmente la familia Fujiwara que por medio de matrimonios con miembros de la corte influyó directamente en la política del gobierno basada en una nueva clase militar formada por las milicias de los antiguos *uji*. Se inició una época de guerras constantes entre clanes provinciales y creció el poder de las milicias y sus guerreros: los samuráis.

El creciente poder de los samuráis fue un motivo de inestabilidad en el país con continuas guerras y la aparición de la figura del general supremo o sogún, como hemos visto antes. En este período los valores confucianos se mezclaron con valores militares y se impuso a nivel social un sistema de clases muy rígido: el *shinokosho*. Este sistema diferenciaba entre nobles, guerreros, artesanos y campesinos. Los nobles debían ser instruidos en el confucianismo y los guerreros en el *bushido*. El *bushido* era un código de conducta guerrero basado en los ideales confucianos, sintoístas y budistas. Marcaba las reglas que debía seguir el guerrero en la guerra y en la sociedad. Su cumplimiento era estricto y apartarse de él deshonraba al samurái, que debía aplicarse el *seppuku* o *harakiri*, suicidarse cortándose el estómago para restablecer su honor. El *bushido* servía para dar una explicación del sacrificio del guerrero hacia su general y por extensión a su *uji*. El *bushido*

era también una forma de vida y mediante la meditación zen conseguía que el guerrero no se distrajera y se concentrara en sus tareas. Los valores confucianos *zhong* (lealtad) y *xiao* (piedad filial) son incorporados al japonés como *chu* y *ko*, respectivamente. El valor de la lealtad y el valor de la piedad filial son los principales en el código de conducta del *bushido*, pero en orden inverso al chino debido al entorno militar. El *bushido* impone que la lealtad debe anteponerse a la piedad filial. En Japón un samurái perdía su honor si abandonaba a su general e iba a cuidar de su familia. La lealtad ante el señor prevalece ante otras virtudes y el honor se pierde si uno deja de ser leal, hasta el punto de que el guerrero nunca dudará o reprochará ninguna decisión de su general. Por contraposición, el general debe mostrar benevolencia (*jin*), autoridad y responsabilidad ejerciendo una imagen y un comportamiento paternalista. En japonés se utiliza el término *tatema*, literalmente «fachada», significa actuar en público de acuerdo con nuestra posición, según lo que se espera de uno, lo que la sociedad considera correcto, incluido servir y ser fiel a nuestro superior. De esta manera los japoneses se muestran con un comportamiento estrictamente marcado por el deber. Esta idea de la lealtad profesional se ha trasladado hasta nuestros días en las relaciones laborales con trabajadores implicados más allá del ámbito profesional en sus empresas.

Con la restauración Meiji y la modernización de la economía japonesa se crearon grandes grupos empresariales o *zaibatsu* que controlaron los recursos y nutrieron al ejército japonés. Estos negocios fueron otorgados por el emperador a las antiguas familias de la corte, con lo que no se produjo una ruptura real o un ascenso social de los comerciantes o artesanos en la sociedad japonesa como sí sucedió en Europa.

Tras la derrota en la Segunda Guerra Mundial, los aliados intentaron dismantlar estos grandes grupos *zaibatsu*, pero posteriormente se recompusieron en los grupos empresariales actuales, los *keiretsu*, que siguen bajo el control de influyentes familias japonesas.

El *bushido* ha tenido su mayor influencia en el mundo de los negocios por medio del *Libro de los cinco anillos* de Musashi Miyamoto, un samurái ejemplar que perdió a su señor y escribió este tratado en 1643. Se la considera una obra clásica del *bushido*. Los *cinco anillos* hacen referencia a la Tierra, el Agua, el Fuego, el Viento y el Vacío (los cinco elementos básicos del budismo). Trata de cómo utilizar las estrategias y tácticas dentro y fuera del campo de batalla, y los empresarios japoneses lo han utilizado para emprender campañas comerciales como si fueran acciones militares. Las versiones actuales nos lo trasladan como un manual de estrategia para vender, enfocar nuevas líneas de negocio y hacer triunfar a nuestra empresa tratando al mercado como un escenario militar.

Al ámbito laboral de la empresa también se han trasladado otros valores del *bushido*. El término *shakaijin* (persona social) se emplea como la persona que ocupa su lugar apropiado en la sociedad, el estatus de cada individuo, y en la empresa se interpreta como el rango profesional de un trabajador en la organización. Si en el ámbito confuciano se interpretaba como el servicio y la contribución a la comunidad, en la empresa representa el servicio a esta, la productividad y el sacrificio hacia la empresa. Este valor se ve recompensado por la empresa por la figura del contrato vitalicio y una progresión salarial ligada a la edad y a la experiencia profesional. Aparte de esta posición profesional, los trabajadores pueden conseguir mediante el trabajo y el esfuerzo el rango de *keizai-*

jin o «trabajador productivo», como muestra de orgullo ante sus compañeros.

Existe un sentimiento de responsabilidad y lealtad a la empresa extremos, lo cual comporta largas horas de trabajo y dedicación extra, contribuyendo así al éxito de la empresa y de la nación. Sin embargo, en las últimas décadas los japoneses comienzan a cuestionar la figura del trabajador sacrificado. A partir de la entrada de capital extranjero y el consecuente cambio de accionistas, muchas empresas japonesas se han visto influidas por la gestión occidental, que está ganando presencia en Japón.

3. La jerarquía y el colectivismo

La jerarquía es la forma más clara de organización que se desprende del código ético del *bushido*, basado en una estructura militar con un claro esquema de orden-cumplimiento. Esta jerarquía se ha trasladado al lenguaje japonés y al dirigirse a alguien de rango superior se utiliza una forma de lenguaje denominada *keigo* o lenguaje honorífico, marcado por expresiones prefijadas que muestran respeto, si bien en la actualidad se va perdiendo su uso, en especial en ambientes profesionales informales. El uso del *keigo* está quedando relegado a definir rangos profesionales, para introducir a trabajadores de rango especial en público, como podría ser «honorable jefe de planta de producción», por ejemplo. Se trata de un reconocimiento de jerarquía social en la empresa.

La jerarquía en el ámbito de la empresa se puede observar tanto en el interior de la organización como en las relaciones

entre empresas. La jerarquía existente en la estructura piramidal de las empresas japonesas se fundamenta en el orden social confuciano, donde la relación general-samurái deriva, en el mundo de los negocios, hacia la relación jefe-trabajador. De este modo el trabajador debe seguir las órdenes de su jefe y en las empresas japonesas los trabajadores no suelen discutir las órdenes de un superior jerárquico ya que se interpretaría como una falta de disciplina.

Incluso entre trabajadores del mismo rango existe una jerarquía basada en la edad y la antigüedad dentro de la empresa. De este modo, a la persona con más antigüedad se le llama *senpai*, y a las nuevas incorporaciones se les llama *kobai*. El *senpai* goza de más respeto ante el *kobai*. En la actualidad, si bien con la occidentalización que está recibiendo el sector empresarial japonés estas tradiciones jerárquicas van desapareciendo, todavía están muy presentes en los sectores industriales más tradicionales.

La jerarquía entre empresas también se muestra en los grupos empresariales o *keiretsu*: las empresas principales del grupo gozan de un rango más elevado respecto al resto de compañías que suelen dotarles de servicios. Del mismo modo, en las empresas la central goza de más jerarquía que las delegaciones. Se trata de una visualización del poder y de manera general, en la mentalidad japonesa, el comprador goza de un estatus más elevado que el vendedor.

El colectivismo y la pertenencia a la comunidad se consideran un valor en sí mismo en Japón y desde ya muy pequeños se les enseña el espíritu de grupo mediante la familia y sobre todo en la escuela, creando un sentimiento de pertenencia al grupo. Cada alumno tiene un estatus, un lugar en la clase y unas responsabilidades respecto al colectivo. El cumplimien-

to de sus obligaciones y su compromiso afectará a la clase, a su familia y más adelante a su empresa. Si cada uno interpreta su propio rol, el grupo saldrá beneficiado. Este hecho implica que no hay competencia dentro del grupo, ya que cada miembro acepta su rol sin discusiones, cumpliendo su papel. Esta enseñanza del espíritu colectivo desde la infancia se considera necesaria para la posterior adaptación a la sociedad japonesa.

El colectivismo también comporta el beneficio de sentirse formar parte de algo, de un proyecto empresarial y a la vez sentirse respetado por los demás. En Japón el respeto es un valor que debe aplicarse con reciprocidad, se debe ser respetado y se debe respetar, como valor confuciano que se ha adaptado al *bushido*. En Japón se ha llegado a considerar tradicionalmente que una persona no es adulta hasta que no tiene un trabajo estable (colectivo empresa) y una familia propia (colectivo familiar).

Un ejemplo de cómo funciona el colectivismo a nivel práctico en las empresas japonesas sería la toma de decisiones. Las decisiones se suelen tomar por consenso entre los miembros afectados. El consenso o *nemawashi* se utiliza para evitar los conflictos. La traducción literal del término es «cavar alrededor de las raíces de un árbol antes de transportarlo para facilitar así su trasplante». Es muy utilizado en el campo empresarial y consiste en ir desechando aquellos aspectos de la decisión que no tienen el consenso de todas las partes afectadas. En este proceso de búsqueda del consenso, la persona más afectada por la decisión debe ir elaborando los informes correspondientes que muestran el avance en la decisión. Estos informes irán pasando por los distintos departamentos afectados y su seguimiento será responsabilidad de esta persona. Por último, una vez que todos los departamentos afec-

tados hayan dado su conformidad se aprobará por consenso, o se interpondrán las preguntas correspondientes hasta lograr un consenso en la siguiente fase. Cada una de las rondas en la búsqueda de consenso se denomina *ring*.

La principal carencia del colectivismo y una de las críticas que se hace a las empresas japonesas es que anula la iniciativa individual, fuente de creatividad y de innovación en muchas empresas en Occidente. Las empresas japonesas han intentado equilibrar esta carencia generando incentivos de grupo. Los departamentos suelen tener «buzones de sugerencias» para mejorar la productividad y los métodos de trabajo, pero las aportaciones son anónimas, con el ánimo de mejorar el rendimiento y la armonía del trabajo del grupo, y no de sobresalir a nivel personal en la organización con méritos especiales, a excepción de los valores del esfuerzo y la capacidad de trabajo.

4. La negociación

El proceso negociador, generalmente, se divide en cuatro fases: la primera relativa al inicio de contactos; la siguiente al intercambio de información; la tercera a la persuasión y el alcance del compromiso; y la última relativa a la firma del acuerdo. Sin embargo, como veremos a continuación, el valor de las fases que dan las diferentes partes en un proceso negociador es distinto en el caso japonés.

La visión japonesa del proceso negociador destaca por la lentitud en el establecimiento de relaciones comerciales con foráneos. La dificultad del idioma no es la única que, ya de

por sí, hace ir más lento al proceso, sino que se suman otros factores. Así, se encuentra el hecho de que los japoneses ponen mucho énfasis en conocer previamente a la otra parte o en tener referencias cercanas a esta. Quieren saber con quién harán negocios, y es frecuente que nos pidan información de nuestra empresa, de nuestra presencia en mercados referentes para ellos, para establecer puntos de comparación y otras informaciones relativas al negocio, como el tamaño de la empresa, el número de trabajadores, nuestros clientes de referencia, en general información que da seguridad a la parte japonesa, para poder valorar si se puede fundamentar un negocio con nosotros que resulte estable a largo plazo. De especial interés para ellos será pedirnos información sobre los mercados de interés para su empresa, normalmente mercados europeos o norteamericanos valorados especialmente por los japoneses, y que junto con el resto de información solicitada puede crear una sensación de empresa sólida y atractiva para el futuro socio japonés. Las empresas japonesas han crecido bajo una fuerte estructura de distribución comercial, y por tanto para ellas es muy importante ser un buen distribuidor y aprecian la tarea del distribuidor, de modo que valoran nuestros contactos con empresas japonesas en nuestro país de origen, aunque la relación sea con distribuidores de la marca. Todos estos comentarios se producirán obviamente en inglés, así que no está de más llevar la información y documentación de los mercados de nuestro producto preparada.

Otro aspecto que fomenta la lentitud en las negociaciones es que será difícil que obtengamos una respuesta clara y directa de nuestro interlocutor debido a que debe compartir la decisión con sus compañeros y superiores. Como hemos comentado en el apartado anterior, esto viene provocado por

la búsqueda del consenso relacionado con el espíritu colectivo que tienen los japoneses. Este espíritu de grupo contrasta radicalmente con el individualismo occidental. Este colectivismo origina que el proceso de negociación sea largo y lento, ya que deben seguir las respectivas fases del *nemawashi* y del *ring*. Antes de aburrirnos e intentar dar velocidad al proceso podemos aprovechar esta parte para ver cómo funciona su organización respecto a la toma de decisiones. Podemos preguntar qué departamentos deben tomar parte de la decisión y cómo podemos ayudarle a convencerlos dándole la información necesaria. Normalmente en este proceso vemos muy clara la jerarquía en la toma de decisiones, que se visualiza muy fácilmente en el desarrollo de las reuniones, donde los japoneses no obviarán el protocolo en las preguntas y respuestas. Veremos que siempre nos responde a las cuestiones el responsable del departamento que tiene más poder y que, por tanto, comunicará la decisión.

En general, el negociador principal de la parte japonesa y el de mayor rango se sitúa siempre en el centro de la mesa, y espera que nosotros ocupemos el mismo lugar al otro lado de la mesa, de tal modo que quedemos frente a frente. Por otro lado, los asistentes de menor rango ocuparán los lugares a lado y lado y también cara a cara con sus respectivos homólogos.

En el proceso negociador, respecto al término de la lealtad, esta aparece con la dificultad del idioma. Muchos japoneses, especialmente de pequeñas empresas, no hablan bien inglés, aunque lo escriban y lo lean, pero al comunicarse verbalmente suelen tener problemas, debido a que en Japón se suele enseñar con especial relevancia la gramática y la escritura dejando la parte oral en segundo término. Por otro lado,

los japoneses suelen permanecer en silencio durante largos períodos de tiempo meditando sus respuestas. A menudo algunos cierran los ojos cuando quieren escuchar con atención. Debemos ser pacientes y tratar de averiguar si nos han entendido. Para confirmarlo lo mejor es formular preguntas afirmativas para que puedan responder «sí». Por ejemplo, preguntarles si están de acuerdo con un punto en concreto. No tendremos problemas tratando con grandes empresas o multinacionales que suelen tener trabajadores cualificados que dominan perfectamente el inglés. De todos modos, cuando asistimos a las reuniones podemos encontrar dos opciones, la primera suele ser que en las negociaciones aparece un trabajador de la empresa japonesa que domina el inglés y nos hace de traductor; la segunda opción, y la más recomendable, es la de contratar los servicios de un traductor imparcial, ya que si la traducción se encarga al trabajador de la empresa nipona, la parte occidental debe tener presente que es leal al extremo hacia su empresa y no será neutral ya que pertenece a una de las partes involucradas en la negociación. Por esta razón, es posible que no nos comunique todo lo que se está diciendo, o que él vaya incorporando criterios personales que no siempre serán los adecuados.

En la visión occidental de la negociación, a diferencia de los japoneses, tenemos como objetivo principal el beneficio económico a corto plazo, a menudo un acuerdo parcial, y aunque dejemos abierta la puerta a una relación comercial más duradera la iremos creando a medida que pasemos etapas. En cambio, la parte japonesa buscará un socio comercial duradero, estable, y con la idea de que la relación perdure. El empresario japonés se caracteriza por la fidelidad, la lealtad hacia la marca que satisface sus exigencias. Antes de realizar una operación de

envergadura es probable que nos hagan un pequeño pedido para ver cómo respondemos. En este punto es importante no rechazar la petición, aunque represente un sobrecoste o nos parezca que no es rentable. Si respondemos de forma rápida y con un buen servicio confiarán en nuestra empresa para futuras operaciones. Ahora bien, este éxito comercial se consigue cumpliendo con los requisitos y las pautas que los japoneses marcarán durante el proceso negociador, como respetar la jerarquía, tener paciencia durante la negociación (ya que será larga por la dificultad del idioma y las múltiples pausas) y el corporativismo tan característico de los japoneses.

Al negociar en muchas ocasiones no nos discutirán el precio. En general por un tema cultural los japoneses suelen presentarse a la mesa con su mejor oferta y no tienden a realizar concesiones sobre esta. Si quedan fuera es posible que en unos meses vuelvan con una oferta más agresiva que han trabajado con sus departamentos de costes. A menudo los acuerdos que vayamos cerrando se irán firmando por escrito.

Debemos tener presente que, de manera similar a lo que se ha visto con los empresarios chinos, los japoneses también valoran las relaciones personales, si bien no tienen un concepto tan claro como el *guanxi*. Japón se ha caracterizado a lo largo de su historia por ser un país aislado, lo que ha desarrollado cierta desconfianza hacia los extranjeros. Esta desconfianza se puede ver superada con el establecimiento de una relación personal sólida. Esta relación personal, similar a como vimos en el caso chino, también se origina normalmente con los primeros contactos fuera del horario laboral, en fines de semana, y normalmente saliendo a beber a bares y restaurantes.

Por otro lado, recalcar que si para los chinos las relaciones personales, junto con conceptos como el *mianxi*, les ligaban

al cumplimiento de los contratos y las negociaciones para no perder ese prestigio social, en el caso de los japoneses de igual forma, a pesar de tener un sistema legal mucho más sólido que el chino, también intentarán solucionar las posibles controversias de forma amistosa y extrajudicial, ya que para ellos tener que recurrir a los tribunales es considerado como algo negativo que se debe evitar. Por otra parte, siempre cumplirán lo que firman ya que si no lo hacen para ellos es una falta de honor de su palabra. Por tanto, la parte occidental puede estar tranquila en cuanto consiga el compromiso de la parte japonesa, ya que siempre intentarán cumplir lo firmado y además ante cualquier controversia buscarán el diálogo como medio de solución. Como contraparte, ellos esperan de nosotros el mismo grado de compromiso y, por ejemplo, las demoras en los plazos de entrega o las variaciones en las calidades del producto entregado serán mal vistas. Los vencimientos de los contratos se suelen renegociar en función de los resultados obtenidos. En este sentido los japoneses no suelen ver los contratos como documentos inamovibles sino que consideran que pueden ser renegociados a medida que la situación lo requiera. Debemos dejar margen de maniobra para futuras negociaciones e intentar ser un proveedor valioso para nuestros clientes japoneses y mantener de este modo su interés hacia nuestra relación contractual.

5. Conclusiones

En el desarrollo y la argumentación del presente capítulo hemos analizado los valores culturales de Japón. Hemos visto

cómo las corrientes de pensamiento provenientes de China, debido a los constantes contactos con el continente durante la historia del país, han influido en la sociedad nipona, especialmente el confucianismo, sin dejar de lado la importancia que ha tenido también el budismo, que si bien es de origen hindú, penetró en Japón a través de China y de Corea. El confucianismo ha tenido especial eco en diferentes etapas de la historia japonesa, marcando una clara influencia en la formación administrativa del Estado (constitución del príncipe Shotoku). Posteriormente en la era Tokugawa se recuperarán las enseñanzas confucianas, y sus lecciones comenzarán a influir en la clase guerrera o militar de la sociedad japonesa, la cual acabó creando su propio código de conducta, el *bushido*, claramente marcado por el confucianismo.

El código samurái o *bushido* representa una adaptación de los valores confucianos a la sociedad japonesa, donde se mezclan con los ritos sintoístas locales. Debemos remarcar principalmente valores como el *jin*, el *chu* y el *ko*, todos ellos de gran importancia para el guerrero, el cual busca en ellos su camino (el *don*). Estos valores aún están presentes en la sociedad japonesa y en el mundo de los negocios. Sin embargo, si bien estos valores favorecieron el crecimiento económico del país después de la Segunda Guerra Mundial, a finales de los años noventa la crisis y la recesión que vivió Japón ha ocasionado el replanteamiento de algunas de estas prácticas, como la contratación vitalicia, aunque en los sectores más tradicionales o en las pequeñas y medianas empresas estos valores siguen latentes. Conocer las barreras o diferencias culturales nos ayudará a tener éxito en las negociaciones, sin dejar de lado el núcleo de estas, es decir, el ofrecimiento de un producto o servicio de calidad y competitivo. La calidad y la técnica

son especialmente apreciadas por la sociedad japonesa y es habitual que nos soliciten información detallada y exigente no solo sobre la solvencia de la empresa, sino también sobre la tecnología propia del producto o servicio para considerar si es o no un producto bueno y competitivo.

La occidentalización de Japón, que está teniendo lugar sobre todo desde la década de los noventa debido a la crisis, ha hecho cambiar algunos de los valores tradicionales de su sociedad. Debemos tener en cuenta que los jóvenes y las empresas multinacionales no aplican los estrictos valores tradicionales, pero algunos sectores de la sociedad japonesa valoran especialmente el espíritu del *bushido* como símbolo de identidad y de riqueza cultural.

Bibliografía

- Barla, E.** (2010). *Japón y el mundo actual*. Zaragoza: Pressas Universitarias de Zaragoza.
- Bustelo, P.** (2004). *Estructura económica de Asia oriental*. Madrid: Akal.
- Chen, M.** (2004) *Asian management systems: Chinese, Japanese and Korean styles of business*. Singapur: Cengage Learning EMEA.
- Clements, J.** (2010). *Los samuráis. Historia y leyenda de una casta guerrera*. Barcelona: Crítica.
- Comas, O.** (2012). *Negociar amb empresaris de l'Àsia oriental*. Investigación no publicada. Barcelona.
- Folch, D.** (2005) *Historia de Asia oriental: los imperios de Asia oriental*. Barcelona: UOC.
- Friday, K. F.** (1994). «Bushido or bull? A Medieval Historian Perspective on the Imperial Army and Japanese Warrior Tradition». *The History Teacher* (vol. 27, n.º 3, págs. 339-349).
- Jensana, A.** (2009). *Empresa y negocios en Asia oriental. Estrategias y acciones*. Barcelona: UOC.
- Jensana, A.** (2010). «Factores culturales y negocios en Japón. Factores culturales e internacionalización de la empresa y la economía». *ICE* (n.º 856, págs. 79-88).
- Junqueras, O.; Madrid, D.; Martínez, G.; Pitarch, P.** (2011). *Historia de Japón*. Barcelona: UOC.
- Katz, L.** (2007). *Negotiating International Business. The Negotiators Reference Guide to 50 Countries around the World*. Booksurge.
- Lafayette de Mente, B.** (2012). *Japan. Understanding and dealing with the new japanese way of doing business*. Phoenix Books.

- Moran, R.; Harris, P.** (2007). *Managing cultural differences: global leadership strategies for the 21st century*. Butterworth-Heinemann.
- Nitobe, E.** (2008). *Bushido, The Soul of Japan. An Exposition of Japanese Thought*. Forgotten Books.
- Perales, C.; Doménech, A. J.; Prats, R.; Crespi, R.** (2011). *Pensamiento y religión en Asia oriental*. Barcelona: UOC.
- Roberts, R.; Wall, J. A.** (1997). «Japanese Community and Organizational Mediation». *The Journal of Conflict Resolution* (vol. 41, n.º 2, págs. 311-328). Sage.
- Rudlin, P.** (2012). *Omoiyari: 6 steps to getting it right with the japanese customers*. Pernille Rudlin Ed.
- Shigesuke, T.** (2008). *El código del samurái*. Barcelona: Kairós.
- Wai-ming, N.** (2003). «Filial Piety and Loyalty in Tokugawa Confucianism: Nakae Toju (1608-48) and His Reading of the Xiaojing (Classic of Filial Piety)». *Sino-Japanese Studies* (vol. 15, págs. 99-107).

Capítulo IV

La cultura empresarial surcoreana

1. Orígenes y evolución de la cultura surcoreana

La cultura coreana es distinta no solo de las culturas occidentales, sino también de la de sus vecinos a pesar de haber compartido historia con China y Japón, principalmente. Debido a esta relación de proximidad, buena parte de las características culturales chinas y japonesas han influido en Corea, y Corea a su vez ha hecho de transmisor de las grandes corrientes de sus vecinos, como el confucianismo chino o el sintoísmo japonés. La guerra que vivió Corea a mediados del siglo XX entre el norte y el sur abrió una nueva etapa marcada por la intervención norteamericana en la nueva Corea del Sur e influyó decisivamente en el modo en que las empresas surcoreanas iban a plantear su actividad futura, principalmente centrándose en la producción de bienes de consumo destinados al mercado norteamericano. Este nuevo enfoque dará un carácter directo y centrado en los objetivos a las empresas surcoreanas que no encontramos en sus homólogas chinas o japonesas. A pesar de este matiz, no debemos obviar que la base cultural coreana comparte muchas tradiciones comunes con China y Japón.

Al igual que en el caso de China, estamos ante una civilización muy antigua, su primer reino surge, según la tradición, en el año 2333 a. C. Sin embargo, en este caso su historia ha venido marcada por una situación geográfica estratégica que

ha hecho que el país haya vivido sucesivas invasiones extranjeras con ocupaciones territoriales en algunos episodios, hasta su escisión final en dos países diferentes en 1953, tras la guerra que enfrentó al norte socialista y al sur capitalista. Esta convulsa historia, obviamente, ha dejado su huella en la cultura surcoreana, al igual que las influencias externas recibidas tanto por los períodos de ocupación como por la proximidad geográfica de sus vecinos, principalmente China, país con el que comparte una extensa frontera terrestre. Debemos recordar que la influencia japonesa no será determinante hasta los siglos XIX y XX debido al aislacionismo que caracterizó a Japón antes de la Restauración Meiji en 1868. A pesar de todo, podemos afirmar que la cultura surcoreana presenta un carácter propio y específico, diferenciándose en muchos aspectos tanto de la cultura china como de la japonesa. Un dato importante a tener en cuenta es que, al contrario de lo que ocurre en otros países asiáticos, donde la religión se circunscribe más a la realización de rituales como en el caso claro del sintoísmo japonés, en Corea la población es verdaderamente creyente en lo relativo a sus convicciones religiosas. En este sentido cabe destacar la resistencia de los practicantes cristianos durante la ocupación japonesa que no reconocían al emperador de Japón como líder espiritual y fortalecieron el cristianismo como elemento nacionalista y de resistencia frente al invasor.

A nivel cultural, y en lo referente al comportamiento social, podemos decir que la influencia más notable proviene del confucianismo, que fue la religión oficial del Estado durante la dinastía Choson (1392-1910), muy influenciada por la cultura china. La importancia de la familia, de las relaciones interpersonales, la jerarquía o el colectivismo serán algunas de sus

principales aportaciones a la cultura del país, coincidiendo estos aspectos con los que veíamos en el caso de China y Japón. En Corea del Sur es relevante hacer un especial énfasis en el papel de la educación de la población, probablemente a consecuencia de las recomendaciones del confucianismo acerca del aprendizaje y el estudio como modo de perfeccionar la virtud humana. En este sentido, la educación y la implicación del Estado en fomentar un sistema educativo ha sido una característica de la sociedad coreana. Lo fue en la antigüedad como sistema de escala social y para garantizar el buen funcionamiento del funcionariado y, a partir de la guerra de 1950, como sistema de formación para los técnicos y especialistas que requería la naciente industria exportadora surcoreana.

Esta tradición confuciana se mezcló durante siglos con el budismo que surgió en India y penetró en Asia oriental a través de China. Como en el caso japonés, la llegada del budismo encontró una base de prácticas animistas que facilitaron su expansión a la mayor parte de estratos sociales. Aunque su práctica trascendió del ámbito familiar, a nivel social y en el entorno local se complementó con el confucianismo fomentado para la formación del aparato del Estado y los letrados. Hasta la instauración de la dinastía Choson en el siglo XIV el budismo fue la principal religión de Corea, y su influjo se deja notar aún en elementos culturales como la valoración de la virtud y la modestia, o la gestión del tiempo y la paciencia.

Una de las influencias más tardías en aparecer en la cultura surcoreana es el cristianismo que, a pesar de ser una religión relativamente nueva en Corea del Sur, sin un seguimiento social amplio hasta el siglo XIX, tiene una gran relevancia hoy en día. Hasta la guerra de mediados de siglo XX Corea era un país mayoritariamente budista y de base confuciana y animis-

ta, pero tras empezar su proceso de desarrollo económico acelerado por la presencia norteamericana, que influyó en los patrones culturales, sociales y religiosos, se abrió al cristianismo. Gran parte de la población empezó a ver el cristianismo como parte del desarrollo que estaba experimentando el país, en un contexto socioeconómico nuevo. De este modo, el cristianismo fue ganando adeptos, atraídos por la posibilidad de un destino propio individual, no previamente marcado por la comunidad. A pesar de su reciente auge en el país, al ser los coreanos, como decíamos, esencialmente creyentes, el cristianismo ha introducido un elemento de optimismo en la mentalidad de la población surcoreana.

El siguiente aspecto clave a tener en cuenta es la existencia de prácticas animistas con una base autóctona ancestral, el chamanismo o *muismo*, con características propias y diferenciadas, al igual que veíamos en el caso de Japón. Se trata de una práctica religiosa basada en la intermediación del chamán con los espíritus por medio de una serie de rituales (*keut*), cuyo fin último consiste en satisfacer las necesidades prácticas de los humanos, y cuya presencia en la sociedad actual surcoreana está muy extendida, siendo frecuente que se acuda a los chamanes cuando surge algún problema de importancia o para pedir consejo. Se busca el éxito material mediante los rituales, estableciendo el chamán una conexión con un mundo espiritual que encaja con el mundo terrenal de sus propios clientes. Pero quizás la característica más destacable del chamanismo sea el papel que le otorga a la mujer. La mayoría de los chamanes o *mudang* son mujeres, puesto que el *muismo* establece un dualismo en cuanto a la responsabilidad en los rituales de la familia. Por un lado, los rituales masculinos se relacionan con el confucianismo, la piedad filial y el culto a los ancestros. Por

otro lado, la mujer es la protectora de la familia, y se encarga de realizar los rituales familiares, entroncados con el chamanismo. De este modo la mujer adquiere una importancia que el confucianismo le negaba, y la *mudang*, durante los rituales, vela por el bienestar y la armonía, tanto a nivel familiar como de su comunidad más cercana. De este modo, la mujer va a encontrar refugio y libertad, y un lugar de expresión dentro del rígido sistema patriarcal confuciano.

En cuanto a los roles de género, aunque Corea del Sur es aún una sociedad fuertemente dominada por los hombres, los roles de género han empezado a cambiar estas últimas décadas. De este modo, a pesar de que en general las mujeres ganan menos salario que los hombres en los mismos puestos, y de que el papel tradicional de la mujer en la familia está aún muy vigente, cada vez hay más mujeres jóvenes que consiguen incorporarse a las empresas como profesionales. No obstante, todavía son muy pocas las que logran alcanzar puestos directivos de importancia. A pesar de todo, la mujer ocupa un rol más importante que en otras culturas asiáticas, debido a la influencia del chamanismo que, como hemos visto, le otorga un papel relevante.

Obviamente, al igual que veíamos en el caso de China y Japón, la apertura al exterior y la influencia de los modos de negociación occidentales han hecho que los empleados jóvenes que trabajan en grandes ciudades sean más flexibles y se adapten mejor al modo de hacer negocios de los extranjeros, favoreciendo tímidamente la penetración de valores occidentales en la cultura de los negocios surcoreana. Asimismo, se han ido introduciendo conceptos como la orientación a objetivos o cierto materialismo y afán de consumo, así como una preferencia creciente hacia todo lo occidental.

2. El confucianismo en Corea del Sur

El confucianismo es la base cultural de la sociedad surcoreana. Influye tanto en la vida personal como en la profesional y debemos entenderlo como una forma de vida. Como hemos visto en el capítulo destinado a China, Confucio vivió en China alrededor del año 500 a. C. y estableció cinco disciplinas morales que deben regir las cinco relaciones humanas: la justicia y la rectitud deben marcar las relaciones entre el soberano y el súbdito, debe existir una relación adecuada entre el padre y el hijo, la separación de funciones entre marido y mujer, el más joven debe dar prioridad a los ancianos, y la fe y la confianza deben gobernar las relaciones entre amigos.

Como vemos, las cinco disciplinas indican las cinco relaciones sociales principales: gobierno y ciudadanos, padres e hijos, marido y mujer, hermanos y hermanas, y entre amigos. El confucianismo hace hincapié en los valores del deber, el honor, la piedad filial, el respeto por la edad y la experiencia, y el respeto de la ley y la sinceridad.

En general, el confucianismo influye en la sociedad surcoreana de muchas maneras diferentes, tales como las relaciones con la administración, el ámbito profesional, la familia o los contactos sociales, etc. Quizás en la actualidad el campo donde los valores confucianos tienen un reflejo más claro sea en la Administración, en donde podemos ver claramente la jerarquía marcada por la edad, la educación, el estatus de la familia, etc.

El poder y la jerarquía, en los ámbitos familiar, administrativo y empresarial, son valores seguidos y socialmente aceptados, inherentes a la cultura coreana. La jerarquía ha interiorizado las relaciones de poder de un modo muy marcado dando relevancia a la obediencia como un elemento

central de la cultura surcoreana. El poder se entiende como un elemento paternalista, no autoritario, que intenta velar por el bien común y con el objetivo de propiciar un futuro mejor. Los rituales muestran estas relaciones de poder y, de este modo, es habitual que la persona de mayor edad inicie las actividades, como entrar en una habitación, saludar a los invitados o empezar a comer. Las personas mayores y los jefes se suelen sentar en una posición central en la mesa y son los primeros en servirse y en ocasiones en servir a sus invitados o en ofrecer algún plato determinado.

En las empresas, la autoridad se concentra en las personas de más edad, siendo muy importante conocer el grado de autoridad de cada persona y darle el trato que es de esperar en función de su rango. Es habitual que las personas no se traten por su nombre sino por su titulación o su puesto en la empresa. También encontramos este trato entre los alumnos de la universidad, donde los estudiantes de primero y de segundo cursos siguen el consejo de los de tercero y cuarto sobre qué asignaturas deben escoger. En ningún caso los estudiantes se dirigirán al profesor por su nombre y en general le llamarán por su título de doctor, licenciado o profesor.

En general el rango o la titulación profesional son motivo de orgullo ante la comunidad pero a su vez implican humildad y modestia. Tener un rango más elevado nos hace más humildes ante nuestros subordinados. Este mismo aspecto se traslada a la mesa de negociación y en una reunión empresarial, en general, las empresas surcoreanas nunca alardearán en exceso de logros empresariales anteriores, lo que incluso estaría mal visto. De este modo intentan no crear diferencias en el trato para centrarse en la relación futura que obviamente interesa a ambas partes.

Muchos extranjeros que visitan Corea del Sur por primera vez se sorprenden de que parte de los surcoreanos aún se inclinen ante los demás, especialmente ante los ancianos. Esto aún sucede en las familias más tradicionales, aunque entre las nuevas generaciones va cayendo en desuso. La jerarquía no solo existe en el entorno familiar, también se traslada con algunas formalidades al ámbito laboral. Además de tratar a las personas por su título o cargo profesional, las negociaciones con equipos surcoreanos también muestran esta jerarquía de poder y es frecuente que estén presentes varias personas de una misma empresa en la negociación aunque no intervengan directamente en ella. A menudo se considera una falta de respeto enviar a alguien demasiado joven a negociar, aunque tenga una formación suficiente. Suele verse como que el trato con nuestra empresa no es una prioridad para la otra parte. Por otro lado, es importante comentarles durante los acuerdos o dificultades en la negociación que el gerente o la dirección de la empresa están siendo informados continuamente del devenir de las negociaciones y que tomarán la decisión final. Este punto es especialmente relevante y lo veremos también en la parte coreana. En general sirve para solicitar una negociación rigurosa y mostrar que nuestra empresa considera el asunto como relevante y, por otro lado, dar una salida al equipo negociador aduciendo un bloqueo por parte de la dirección, si fuese necesario.

En las reuniones e incluso en el trato diario es importante no saltarse a los interlocutores que nos han asignado. A menudo, en una negociación nos encontramos bloqueados y no hallamos una respuesta de nuestro agrado. En ese momento debemos presionar a nuestro interlocutor para que busque una salida a la situación pero no debemos saltárnoslo ni dejarlo en evidencia ante sus superiores. En este sentido,

debemos ser muy cuidadosos con los *e-mails* que dejemos escritos. Con todo, nuestro contacto nos podrá informar y ofrecer una opinión pero es posible que la decisión se tome desde más arriba y requiera tiempo o un debate interno más profundo. Debemos ser pacientes con su estructura pero al mismo tiempo insistir y solicitar ser informados por parte de nuestro interlocutor. En estos casos lo mejor es hacerle un resumen de la situación y remarcar los puntos de acuerdo para volver a centrarnos en los problemas que debemos solucionar. En Corea del Sur, como hemos visto en China y en Japón, se trata de ir acumulando pequeños acuerdos que irán construyendo nuestra relación.

Al igual que ocurre en la mayor parte de los países asiáticos debido a su herencia confuciana, la cultura surcoreana es de carácter colectivista, y se orienta al bien del grupo o comunidad. Hay una fuerte identificación entre el individuo y la familia que se traslada a la empresa y al país. Sin embargo, se les suele considerar mucho más individualistas que a otros ciudadanos asiáticos.

Los surcoreanos tienden a ser amables y su cultura da mucha importancia a las relaciones de grupo. Se espera del individuo que considere prioritariamente los beneficios y los intereses de toda la comunidad antes que los propios. La sociedad surcoreana como otras sociedades de su entorno se entiende como una extensión de la familia, y por tanto sus miembros deben convivir de un modo armonioso bajo la tutela de la Administración. Se espera que los ciudadanos no entorpezcan la armonía de la sociedad en su conjunto con actitudes fuera de lo esperado.

Corea del Sur es una sociedad muy colectivista debido al hecho de ser un país relativamente pequeño en comparación

con sus vecinos, dando lugar a una sociedad fortalecida y cohesionada. Esto se manifiesta en un compromiso a largo plazo con el grupo, ya sea la familia directa, la familia extendida, la empresa, el municipio o el propio país. Se crean lazos y vínculos en que cada uno asume como propia la responsabilidad y las estrategias del grupo. Para ver el grado de compromiso de la sociedad, tan solo cabe recordar que tras la crisis financiera de 1997 la economía surcoreana sufría una fuerte repatriación de capitales extranjeros, y los ciudadanos donaron oro y joyas masivamente al gobierno para poder hacer frente a los pagos de la deuda extranjera.

En el ámbito profesional, la identidad de grupo y la búsqueda de consensos se manifiestan especialmente en la toma de decisiones y en los procesos de negociación. En general, los surcoreanos tardan tiempo en tomar una decisión final debido a que todos los miembros tienen que considerar a los demás, sus opiniones, sus implicaciones y las consecuencias de la decisión para el grupo. La decisión se basa en la cuidadosa consideración de los intereses de todo el equipo. Por tanto, los occidentales debemos mantener la armonía del entorno estable durante la negociación con surcoreanos, debemos ser pacientes y estar preparados ya que el proceso de negociación puede cambiar de interlocutores incorporándose los de otros departamentos afectados.

La rápida internacionalización de las empresas surcoreanas durante las últimas décadas y su orientación hacia el mercado norteamericano ha incentivado una mayor rapidez en la toma de decisiones que la que se da en otras culturas asiáticas. A pesar de que en muchas ocasiones es necesaria la aprobación del cargo superior en la empresa, las especiales características de la estructura empresarial surcoreana han configurado un

sistema de toma de decisiones ágil por la necesidad de rapidez a la hora de poner en marcha los proyectos. Los coreanos buscan la eficiencia en los negocios, pero también son impacientes, lo que redundaría en esa rapidez. Para ellos, el tiempo es importante. Una de las medidas que ha mejorado la toma de decisiones en los últimos años ha sido empezar a otorgar mayor poder de decisión a los mandos intermedios creando estructuras horizontales más flexibles y con más autonomía.

Como consecuencia de la influencia del confucianismo, la familia ocupa un lugar preeminente en la cultura de los negocios surcoreana (no olvidemos que los *chaebols*, denominación para los grandes grupos empresariales surcoreanos, normalmente están controlados por familias), y lo mismo ocurre con las relaciones interpersonales. En Corea del Sur la confianza es un requisito indispensable al hacer negocios, por lo que deben establecerse relaciones personales basadas en esa confianza y en el beneficio mutuo para poder entablar relaciones profesionales. Es importante apuntar que la confianza es a nivel personal, no empresarial, por lo que si cambia el interlocutor en la otra empresa es posible que se deba comenzar de nuevo el proceso.

Como en la mayoría de países, en Corea del Sur las relaciones personales son esenciales para hacer negocios y por lo general es bueno fomentarlas antes de llegar a un proceso de negociación. Las relaciones personales, aunque no necesariamente deben llegar a la amistad, deben estar centradas en construir un escenario de confianza y beneficio mutuos. En este sentido, es muy útil ser introducido por un amigo común o conocido. A partir de aquí es importante cumplir con los plazos pactados, enviar los documentos pertinentes, las propuestas a nuestro interlocutor para conseguir los contactos

adecuados. Más que un contacto directo lo más importante es establecer una frecuencia de encuentros para simplemente establecer una buena relación y generar confianza entre las partes. Las empresas europeas deben ser pacientes para hacer negocios con los coreanos, y debemos movernos a un escenario a largo plazo en lugar de buscar rápidamente operaciones en un corto espacio de tiempo. A medida que la relación personal y entre empresas sea más fuerte, mayor éxito tendrá nuestra relación comercial.

Para entender mejor las relaciones personales entre surcoreanos y extranjeros debemos entender que debido a que habitualmente se encuentran protegidos por el grupo, es posible que las personas estén incómodas al relacionarse con nosotros individualmente. En otras palabras, los coreanos no están dispuestos a hacer negocios con un extranjero sin haber sido introducidos por un amigo o contacto de confianza. A medida que avancemos en la relación, los coreanos estarán más dispuestos a considerarnos como parte del grupo, y por tanto colaborarán más abiertamente con nosotros.

3. El *kibun* y la *inhwa*

Uno de los aspectos clave más importante de la cultura coreana, que influye en la manera de hacer negocios en Corea del Sur significativamente, es el *kibun*, término que no tiene una traducción directa a nuestro idioma. Básicamente, sería como un estado de ánimo o una sensación de equilibrio bajo un buen comportamiento. Algo así como que todo está yendo bien, como debería ser. En Corea del Sur, las empresas,

los trabajadores, las personas en general, tratan continuamente de mantener el ambiente en un *kibun* estable tanto en su vida personal como profesional. La gente está dispuesta a mantener su *kibun* equilibrado, así como el de su entorno, ya que no es educado distorsionar el equilibrio de los demás. No se trata de juzgar o empatizar con los sentimientos ajenos, se trata más bien de una posición de respeto hacia el prójimo. Los surcoreanos tienden a evitar situaciones que vayan a romper esa armonía. No es que los hechos o las desgracias no sucedan, pero nuestros interlocutores no querrán decírnoslo directamente, por respeto a nuestro *kibun* evitarán decírnos un «no» absoluto o darnos malas noticias. El estilo de comunicación surcoreano es mucho más directo y menos ambiguo que el de los chinos o los japoneses, pero no serán categóricos si piensan que pueden afectar a nuestro *kibun*. Es habitual, por ejemplo, que los jefes transmitan las malas noticias a sus subordinados al final de la jornada laboral, para no entorpecer su trabajo diario con preocupaciones.

En el mundo de los negocios los surcoreanos intentaran mostrar su cara amable y sus buenas intenciones, para evitar que se les critique en público (la crítica pública tiene una base similar en China y en Japón, donde se suele usar la expresión «mantener la cara» o *mianzi*). Su significado es más amplio, ya que en el *kibun* se incluyen aspectos como el orgullo personal, la dignidad o el estado emocional, en el contexto de las relaciones interpersonales. Si el *kibun* de una persona se degrada en el transcurso de la negociación, las consecuencias para la relación comercial serán nefastas, por lo que se debe evitar poner en evidencia o en una situación embarazosa a un interlocutor coreano, especialmente delante de sus superiores. En los negocios, el *kibun* de un gerente se pierde si sus subordinados no le

muestran respeto ante terceros y el *kibun* de un subordinado se pierde si su jefe le critica ante sus compañeros. Debido a esto, es muy probable que nuestros interlocutores surcoreanos no se muestren abiertos a hacer comentarios que puedan afectar a responsabilidades de terceros y se centren en informarnos de hechos objetivos y dar respuestas ambiguas. Debemos intentar leer el contexto y el lenguaje no verbal y corporal para interpretar las respuestas de nuestros colaboradores surcoreanos e intentar no presionarles pidiéndoles explicaciones sobre responsabilidades de terceros.

En Corea del Sur la forma de prestar atención a los lenguajes no verbales y corporales, así como al tono utilizado al hablar, se denomina *nunchi*. La traducción literal para *nunchi* es «medir a ojo», tener una idea de las dimensiones o de la situación a simple vista. En otras palabras, la capacidad para determinar el *kibun* de otra persona a simple vista utilizando nuestra inteligencia emocional. Imaginemos que llegamos a una reunión. La primera impresión de cómo están yendo las cosas y el ambiente que se respira es el *nunchi*. Antes de interpelar a alguien o de mostrar nuestra opinión en una conversación debemos interpretar el *nunchi*. No debemos incomodarnos con los silencios, se trata de intervenir cuando las posiciones están claras y respetando los intereses del grupo. Podemos pensar en el *nunchi* como si fuera un sexto sentido centrado en comprender los gestos y el tono más que el mensaje.

Si cuando hablábamos de *kibun* nos referíamos al ambiente de una relación como un elemento del entorno, al hablar de la relación de grupo o comunidad nos referimos al *inhwa*, concepto que podríamos traducir como armonía, entendida como la relación de las personas que forman un grupo y cómo actúan centrándose en objetivos comunes.

La búsqueda de la armonía proviene de una herencia del budismo coreano (al igual que ocurría con el budismo zen en Japón), y no tanto del confucianismo o del taoísmo chino. La armonía es un elemento a mantener en un grupo, así que se evita cualquier comportamiento que pueda romperla de algún modo. Esto hace que se evite siempre el desacuerdo o la confrontación directa. A pesar de todo, el uso del «no» es frecuente, y veremos que lo usan mucho más que en China o en Japón. La búsqueda de *inhwa* también hace que en el mundo de los negocios estén muy afianzados sentimientos como la lealtad a la empresa o la cortesía, en ocasiones sobreactuada bajo nuestro punto de vista occidental.

Como sociedad colectivista, el consenso es un elemento importante en la promoción y el mantenimiento de la armonía. El concepto de *inhwa* tiene una base confuciana, y hace hincapié en la armonía entre la gente, especialmente con aquellas personas con las que no tratamos habitualmente. Por lo general, a los coreanos les gusta dar respuestas positivas y evitan dar negativas directas. Pretenden mantener un ambiente de armonía y el respeto será mayor entre personas de distinto rango. La *inhwa* normalmente se hace más evidente entre los desiguales y los superiores se interesarán por las necesidades de sus colaboradores. Se intenta mantener una armonía en la empresa donde los subordinados sean leales a sus superiores y los superiores se preocupen por el bienestar de los subordinados.

En Corea del Sur la gente cree que una persona debe lealtad total a los padres y a las figuras de autoridad, en particular a los funcionarios, a los ancianos, así como a los que están por encima de ellos en el organigrama empresarial para mantener esta armonía. En el mundo de los negocios, los surcoreanos

manifiestan respeto a los jefes y supervisores, y ante todo evitan entrar en conflicto con ellos aunque tengan opiniones distintas. Se supone que los trabajadores deben obedecer a los mandos y deben mostrar lealtad a la compañía. Por otro lado, los jefes deben velar por el bienestar de los trabajadores y, por tanto, evitar culpar o criticar a los subordinados en público.

En Occidente no tenemos un concepto similar, considerando la posibilidad de que los conflictos con los demás perturben la armonía del grupo. Se entiende que todas las partes tienen derecho y libertad para mostrar distintas opiniones y sentimientos, incluyendo jefes y trabajadores. Nosotros trabajamos por objetivos comunes que se identifican y se alinean con nuestros objetivos individuales.

De cara a nuestras relaciones con directivos o empresarios surcoreanos, debemos tener en cuenta que es importante mostrar respeto a las decisiones de los directivos ante los subordinados, aceptarlas y evitar conflictos directos, especialmente en público. Debemos buscar un modo de hacer llegar nuestros comentarios o críticas por medio de nuestro interlocutor o utilizando el *nunchi* para mostrar nuestra incomodidad.

Otro aspecto implícito en el concepto de *imbwa* es que cada parte debe apoyar a la otra y ayudarla a mejorar o progresar. Este último concepto es consistente con el de *kibun*, lo que significa que a menudo se adopta una actitud paternalista y aunque tengamos malas noticias intentaremos mostrar la parte positiva o enseñar a la otra parte cómo actuar para que no vuelva a suceder. Debido a esto a menudo sucede que las malas noticias nos llegan acompañadas de una propuesta de solución. También es habitual no interrumpir las tareas de las otras personas para darles noticias, ya sean buenas o malas, hasta que hayan finalizado la tarea que están haciendo.

En este sentido la parte surcoreana esperará lo mismo de nosotros, y ante un imprevisto o problema nos requerirán una solución para minimizarlo o solventarlo. Es importante que ante una incidencia pensemos en la solución y la propongamos abiertamente. Los surcoreanos suelen considerar que los imprevistos y errores por nuestra parte deben ser compensados y agradecerán pequeños gestos como un descuento o servicio especial o entregar algún material o muestras sin cargo como compensación.

4. La negociación

Las empresas surcoreanas mantienen los puestos de decisión alejados de los departamentos de gestión, especialmente si los comparamos con las empresas europeas o norteamericanas donde encontramos al responsable de la decisión final un nivel por encima del negociador. Esto se debe a la lentitud en la toma de decisiones, la búsqueda del consenso y la descarga de responsabilidad a los niveles inferiores.

Las decisiones importantes pasan por un procedimiento largo para la aprobación y, por tanto, es importante dirigir nuestros esfuerzos hacia el departamento que tendrá más peso en la decisión. Debemos ver si la decisión la tomará el departamento técnico, el de compras o el de fabricación, y dirigirnos a él presionando a nuestro interlocutor. En otro caso estaremos dando vueltas hasta dar con el contacto indicado y la relación se irá deteriorando por la falta de resultados.

Además, si nuestras gestiones se demoran en el tiempo corremos el riesgo de que nuestro contacto cambie de

departamento. Una característica peculiar del sistema de gestión surcoreano es la alta movilidad de los trabajadores. Normalmente los empleados más preparados ascienden en la empresa cambiando de departamento bajo la idea de que conocer las distintas áreas de la empresa les enriquecerá y les dará mayor conocimiento por si algún día acceden a un cargo de dirección.

Al trabajar con empresas surcoreanas, debemos valorar especialmente las decisiones tomadas por los altos directivos como relevantes en el proceso negociador. Como hemos comentado anteriormente, la sociedad surcoreana valora la armonía como una de las virtudes más importantes, tanto en la vida personal como en la profesional. Las empresas occidentales debemos considerar mantener este buen clima para obtener unas buenas condiciones de negocio.

A medida que tratamos con empresas más importantes o con la Administración las formalidades serán mayores, pero no está de más considerar algunos aspectos de protocolo por si en algún momento nos encontramos en un evento que requiera mayor formalidad. Debemos comentar que a medida que las empresas surcoreanas se internacionalizan, todas estas costumbres van quedando en un segundo plano y los directivos o gerentes tienden a comprender nuestra situación de extranjeros e intentarán hacernos sentir cómodos.

Como en el caso chino con el *guanxi*, ser introducido por un contacto en una empresa nos ayudará en nuestra relación ya que la otra parte nos considerará próximos a su confianza. Llegar a los responsables adecuados facilitará nuestras relaciones comerciales. Debemos ver la misma situación desde la parte surcoreana, que nos identificará como la persona idónea para llevar un acuerdo a buen puerto. Recordemos

que debido a la influencia norteamericana los surcoreanos están habituados a trabajar con objetivos comerciales y suelen reportar continuamente a sus superiores, por lo que debemos mostrarnos cautos en cuanto a las expectativas que les ofrezcamos ya que a menudo vuelven a aparecer los informes antiguos de meses atrás. Obviamente ellos también juegan a reclamar nuestro interés con grandes promesas pero simplemente debemos tener una respuesta preparada para explicar por qué las cosas no han salido como debieran. Una de las respuestas que mejor aceptan los orientales es argumentar que las cosas han ido más lentas de lo esperado ya que en su escenario mental el largo plazo es un elemento fundamental en una relación empresarial. En este sentido los surcoreanos valoran nuestra información ya que nos encontramos muy lejos de su realidad. Están muy habituados a enviar informes que elaboran durante maratónicas jornadas laborales y esperan de nosotros que les informemos a poder ser por escrito sobre sus cuestiones, a menudo porque se las ha pedido un superior. A medida que vayamos ganando confianza con pequeños gestos, la relación será más sólida y duradera. Consideran que el respeto profesional se gana por medio de la confianza y del esfuerzo, y esperan de nosotros que atendamos sus solicitudes del mismo modo que hacen ellos. En Corea del Sur es habitual ir a beber al bar con el jefe después del trabajo, lo que alarga las jornadas hasta altas horas de la noche. Es posible que las reuniones de una negociación se trasladen a la cena y al bar. Entonces entraremos en un punto más cercano y más abierto de la negociación y es el momento de incidir abiertamente en cómo solventar los problemas a los que no encontrábamos salida. El modo de hacerlo es proponiendo una solución intermedia entre ambas posturas.

En las negociaciones por lo general se necesita tiempo para completar un acuerdo, aunque llegaremos a acuerdos parciales mucho más rápido que en el caso de los chinos o de los japoneses. Consideran los contratos como documentos de consenso que definen los acuerdos pero que pueden ser ajustados parcialmente cuando sea necesario. Los surcoreanos son prácticos y valoran el tiempo, por lo que no es de extrañar que en las primeras reuniones nos propongan realizar una pequeña operación sin considerar el coste como prueba para validar el producto en el mercado. La idea es que si el producto tiene interés, ya negociaremos posteriormente el precio, que dependerá de otros muchos factores y detalles.

La primera reunión suele ser cordial, utilizada por las partes para conocerse, determinar las áreas de interés y los retos del cliente. Los surcoreanos están habituados a cambiar la actividad de la empresa en función del negocio que crean que va a crecer más en los próximos años, y por tanto se interesarán por las otras actividades que realiza nuestra empresa, aunque nosotros aún no las consideremos relevantes u objeto de esa negociación. En estas primeras reuniones es habitual visitar la sede de la empresa, discutir los viajes y los equipos que trabajarán en temas concretos y llevarán la relación comercial entre ambas compañías. Al visitar empresas surcoreanas no nos debe extrañar que utilicen el saludo tradicional como muestra de respeto, consistente en una reverencia arqueando levemente la espalda y un apretón de manos. En nuestro caso lo normal es responder bajando levemente la cabeza y dando la mano. También es frecuente que en las primeras reuniones se intercambien regalos como una formalidad en las relaciones profesionales, no tanto como una forma de influencia. En general debemos buscar productos representativos de nuestra

cultura y de poco valor. Los regalos se intercambian pero no se abren en público para evitar poner en evidencia a la otra parte, por ejemplo si el visitante entrega un regalo de más valor que el del anfitrión. Por lo general, la otra parte puede hacer como que rechaza el regalo como muestra de buena educación, esperando que insistamos para aceptarlo en una segunda ocasión.

En estos primeros encuentros es habitual que no se concrete una fecha para la siguiente reunión. La parte surcoreana interpreta que ahora los equipos asignados empezarán a trabajar y a reportar a dirección sobre los progresos y las dudas, y en ocasiones en este período de la negociación los occidentales nos sentimos perdidos en una situación donde somos interrogados y facilitamos mucha información sin un objetivo claro y concreto. Es importante no mostrarnos impacientes o irritados en esta etapa. En general están preparando la información operativa que necesitarán el resto de departamentos para empezar a trabajar. En este momento debemos solicitar a la parte surcoreana la información necesaria para realizar el negocio y también si necesitamos algún requisito especial, así como documentarnos sobre las necesidades legales y de comercio exterior para no retrasar los envíos una vez comencemos a operar. Este punto es relevante porque los surcoreanos son muy estrictos con los plazos de entrega y no suelen aceptar bien las demoras que se produzcan sin un motivo claro. Los surcoreanos y los japoneses son muy estrictos en los plazos de entrega y en el cumplimiento de la documentación técnica, mientras que los chinos por el contrario son más permisivos en los plazos y en la calidad del producto.

Como es obvio, los surcoreanos se entienden entre sí y tras alguna reunión saldremos con cara de incrédulos mientras

nuestros colaboradores surcoreanos parece que no se preocupan lo más mínimo por la posición de nuestra parte, seamos un cliente o un proveedor. Ellos han interpretado la situación y la valoran en un plazo mayor de tiempo, sabiendo que recibiremos una contrapartida más adelante, que obviamente no se ha puesto aún sobre la mesa. En cambio, para los occidentales estas situaciones provocan malentendidos y escenarios de mucha presión, ya que no recibiremos una respuesta clara ni directa de la otra parte de la mesa que continuará con evasivas, pidiendo comprensión y tiempo. Debemos decir que debido a la influencia norteamericana los surcoreanos cada vez más muestran sus emociones respecto a la negociación de un modo más abierto que chinos y japoneses, ya sean de pesar, enfado, decepción o alegría, y nos las harán notar para intentar forzar el desbloqueo de la situación. También es habitual que más adelante nuestro interlocutor habitual nos agradezca la ayuda para desbloquear las negociaciones y llegar a una solución válida para ambas partes.

En Europa solemos hacer negocios directamente, presentamos nuestras posiciones y sentimientos abiertamente en la mesa de negociación, dando respuestas directas y claras. En ocasiones incluso levantamos la voz y nos vamos de la mesa de negociación, hecho que no se comprende en Oriente. Bajo la mentalidad oriental, que nos enfurezcamos tan solo romperá el equilibrio y alejará más las posiciones, y por tanto la solución final. Nosotros no podemos modificar lo que ha sucedido, tan solo podemos dar nuevas soluciones.

Por lo tanto, es importante prepararse y practicar para conocer sus posiciones a partir de la interpretación del lenguaje no verbal. Tratemos de evitar el exceso de argumentación. Veremos en la otra parte que cuando las cosas van mal

o hay algún problema, los surcoreanos son gente de pocas palabras y con respuestas muy cortas y escuetas, esperando provocar una reacción por nuestra parte.

5. Conclusiones

El entorno de negocios en Corea del Sur ha experimentado cambios hacia un modelo más occidental respecto a sus patrones tradicionales, a partir de la influencia norteamericana tras la guerra de 1950. Estos cambios se han dado principalmente en las empresas más internacionalizadas incorporando objetivos individuales en contraposición a las actuaciones guiadas por el bien común o para mantener la armonía del grupo o *inhwa*. Se han flexibilizado las rígidas y jerárquicas estructuras empresariales dando mayor poder de decisión a los mandos intermedios y se ha relajado la política de contratos vitalicios que retribuían la experiencia y antigüedad en la empresa para reorientarlos hacia modelos retributivos, centrados en objetivos empresariales. Todo esto ha orientado a las empresas surcoreanas al mercado haciéndolas tremendamente competitivas.

Muchas empresas surcoreanas aparecen en nuestros mercados locales como marcas de referencia y cada vez más extranjeros y empresas extranjeras hacen negocios en Corea del Sur. Este hecho relaja la importancia del choque cultural debido a que los comportamientos se vuelven cada vez más comunes entre ambas culturas de negocios, la coreana y la occidental. Aunque Corea del Sur es considerado como uno de los países más internacionalizados y occidentalizados de

Asia oriental, muchos surcoreanos aún valoran su cultura tradicional, siguen sus costumbres, y la práctica desarrollada a partir de los rituales sigue siendo significativa en el momento de hacer negocios. Por tanto, la comprensión de la cultura surcoreana, sus tradiciones y costumbres nos ayuda a los extranjeros a hacer negocios con Corea del Sur con una visión a largo plazo. Nuestras empresas estarán más familiarizadas con la forma de hacer negocios con los surcoreanos si entendemos mejor su cultura y su sistema de valores y reconocemos el impacto de estos en el transcurso de nuestras relaciones comerciales.

Bibliografía

- Aiken, M.; Kim, D.; Hwang, C.; Lu, L.** (1995). «A Korean Group Decision Support System». *Information and Management* (n.º 28, págs. 303-310).
- Alston, J. P.** (1989). «Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea». *Business Horizons* (n.º 32, págs. 26-31).
- Bustelo, P.** (2004). *Estructura económica de Asia oriental*. Madrid: Akal.
- Chaney, L. H.; Martin, J. S.** (2011). *Intercultural business communication* (5.ª ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Chen, M.** (2004). *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*. Singapur: Cengage Learning EMEA.
- Cho, Y. H.; Yoon, J.** (2001). «The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture». *Asia Pacific Business Review* (n.º 7, págs. 70-88).
- Folch, D.** (2005). *Historia de Asia oriental: los imperios de Asia oriental*. Barcelona: UOC.
- Gilnow M. A. von; Huo, Y. P.; Lowe, K.** (1999). «Leadership across the Pacific Ocean: A Tri-National Comparison». *International Business Review* (n.º 8, págs. 1-15).
- Jensana, A.** (2009). *Empresa y negocios en Asia oriental. Estrategias y acciones*. Barcelona: UOC.
- Kim, S.; Briscoe, D. R.** (1997). «Globalization and a New Human Resource Policy in Korea: Transformation to a performance-based HRM». *Employee Relations* (n.º 19, págs. 298-308).
- Kim, T.** (2009). «Confucianism, Modernity and Knowledge: China, South Korea and Japan». *Springer International Handbooks of Education* (n.º 22, págs. 857-872).

- Lafayette De Mente, B.** (2014). *The Korean way in business. Understanding and dealing with the South Koreans in business*. Phoenix Books.
- Lee, J.; Roehl, T. W.; Choe, S.** (2000). «What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms». *Journal of International Business Studies* (n.º 31, págs. 631-652).
- Lee, S.; Brett, J.; Park, J. H.** (2012). «East Asian's Social Heterogeneity: Differences in Norms among Chinese, Japanese and Korean Negotiators». *Negotiation Journal* (n.º 28, págs. 429-452).
- Pelham, A. M.** (1997). «Eastern and Western Business Tactics». *Journal of East-West Business* (n.º 3, págs. 45-65).
- Perales, C.; Doménech, A. J.; Prats, R.; Crespi, R.** (2011). *Pensamiento y religión en Asia oriental*. Barcelona: UOC.
- Sama, L. M.; Papamarcos, S. D.** (2000). «Hofstede's I-C Dimension as Predictive of Allocative Behavior: A Meta-Analysis». *International Journal of Value-Based Management* (n.º 13, págs. 173-188).
- Smyth, R.; Wang, J.; Hwee, T. D.** (2000). «The Role of Confucianism Values in East Asian Development: Before and After the Financial Crisis». *Journal of International and Area Studies* (n.º 7, págs. 115-135).
- Southerton, D. G.** (2008). *More thoughts on Korean Business and Popular Culture* (vol. 2). Bridging Culture Publications.
- Yang, I.** (2006). «Exchange and Collective Leadership in Korean Organizations». *Asia Pacific Journal of Management* (n.º 23, págs. 283-298).

Capítulo V

La cultura empresarial en el sudeste asiático

1. Orígenes y evolución de la cultura empresarial del *Nanyang*

El sudeste asiático ha sido una zona natural de intercambio comercial marítimo entre el océano Índico y el mar de China desde tiempos antiguos hasta nuestros días. Su configuración geográfica con multitud de islas y archipiélagos ha propiciado una gran diversidad cultural y religiosa en la región, con una fuerte presencia de las culturas hindú, budista, islámica y confuciana.

Los primeros registros de contactos entre la China imperial y el sudeste asiático se remontan al siglo III a. C. (dinastía Han), pero no fue hasta la llegada de la dinastía Tang (618-907 d. C.) que los chinos establecieron relaciones comerciales regulares visitando las regiones costeras del mar del sur de China. Las rutas terrestres eran muy complicadas y la mayor parte de los contactos se realizaban por mar. En comparación con los comerciantes árabes e indios, los chinos solían comerciar en grandes expediciones tributarias, mientras que los anteriores iban en grupos de pocos integrantes con un objetivo comercial de compraventa de productos. Aparte de este comercio chino oficial, se empezaron a establecer contactos paralelos de comerciantes individuales que vendían estos mismos productos con una fuerte demanda en los mercados de destino y que por medio del canal oficial llegaban con cuentas gotas. La ruta de la seda en el pasado y los enclaves coloniales

Europeos en Asia ejercían una fuerte presión comercial y canalizaban esta demanda hacia Europa. El comercio privado se desarrolló, y los comerciantes chinos intercambiaban principalmente porcelana, seda y té por clavo (usado como anestésico), pimienta, plata y otros productos. A nivel oficial la posición respecto a estos comerciantes era ambigua y en varios períodos el comercio marítimo estuvo prohibido en China, por lo que estos comerciantes comenzaron a asentarse en el exterior, creando comunidades chinas por todo el sudeste asiático. Aquellos que comerciaban a la sombra de las autoridades estaban expuestos a severos castigos. En algunos momentos la dinastía Qing (1644-1912) abrió períodos de amnistía para repatriar a la población comerciante de los países cercanos y así fomentar el comercio y los ingresos por impuestos, que de otro modo se perdían. Todos estos gestos serán tímidos y el Estado chino seguirá controlando determinados productos en forma de monopolio frenando el comercio exterior. La apertura comercial de las ciudades chinas no se producirá hasta 1860 cuando China se vio obligada a hacer concesiones en determinados puertos a los franceses e ingleses, hecho que facilitó la salida de grandes comunidades chinas hacia los países del sudeste asiático huyendo de la crisis económica que asolaba el país y fomentando el comercio de los productos chinos hacia el sudeste asiático.

Estos negocios chinos esparcidos por el sudeste asiático seguían un mismo patrón al desarrollar y afrontar situaciones de crecimiento y crisis en la región independientemente del país de acogida en que se encontraban. A medida que las distintas comunidades chinas se desarrollaban iban también mezclándose con la cultura local y generaban algunas diferencias que las caracterizaban.

La importancia comercial como unidad del sudeste asiático fue tal que estas comunidades chinas denominaban a este territorio bajo el nombre chino de *Nanyang*, dejando fuera de este término a Tailandia. Esta distinción no es arbitraria, ya que Tailandia fue el único país del sudeste asiático no colonizado por los europeos y que mantuvo su reino (Siam) y su independencia a pesar de la fuerte influencia de la administración colonial inglesa y francesa en la región. Debido a tener una historia milenaria, Tailandia tenía su propia denominación china. Es el país que mayor influencia china ha sufrido a lo largo de su historia, junto con los de la península de Indochina, por compartir una frontera sur no muy bien delimitada geográficamente.

Como hemos comentado la emigración masiva de población china hacia Indochina y el resto del sudeste asiático se produjo durante la segunda mitad del siglo XIX y principios del siglo XX. La mayor parte de población china emigrada procedía de las provincias de Guangdong, Fujian y la isla de Hainan, situada frente a la costa vietnamita. Estas provincias se caracterizan por tener históricamente grandes puertos comerciales que ya estaban en contacto con las principales ciudades del sudeste asiático. A medida que la población china se asentaba en ellas controlaba el negocio del té, la seda, la porcelana, pero también negocios como el juego, el opio o la prostitución, y quizás el más importante, el comercio de entrada al mercado chino de los productos producidos en el territorio local. A raíz de este comercio distintas familias chinas se enriquecieron y aumentaron su poder. Este control iniciado por estas familias chinas continúa hoy en día, pero esta vez con la presencia de grandes multinacionales y conglomerados empresariales que aún mantienen las tradicionales estructuras familiares.

Los primeros grupos de población china que se establecieron en la zona eran pequeños comerciantes y pescadores que con sus pequeñas embarcaciones cruzaban los mares del sur de China, estableciéndose en un primer momento en las costas de Vietnam, Filipinas, el sur de Sumatra y Semarang en Java y Malaca (Malasia). Estas comunidades estaban totalmente apartadas de las poblaciones locales, y establecían con ellas una relación básicamente comercial. Incienso, especias, metales preciosos, ropa, artesanía, entre otros muchos productos, eran los que estos comerciantes chinos transportaban a través de las aguas del mar del sur de China.

Parte de estos territorios comercializadores fueron conquistados y controlados en los siglos siguientes por potencias extranjeras. Portugal, que ya tenía enclaves comerciales en la India, fue el primer país en situarse en la región con la conquista de la ciudad de Malaca en 1511. Posteriormente llegaron los españoles con la expedición del portugués Magallanes en 1521, tomando posesión de las islas Filipinas para España. Más adelante en 1596 los holandeses ocuparán gran parte de la isla de Java, así como otras islas y puertos clave de Indonesia, enclaves iniciales de las futuras Indias Orientales Holandesas. A partir de aquí se inicia el control de la región por parte de las potencias europeas, que culminará en el siglo XIX con la Indochina francesa y el Imperio británico extendiendo sus dominios por la región desde India con la intención de entrar en el mercado chino. La reticencia del Imperio manchú llevará a que China se enfrente al Imperio británico en las guerras del opio (1839-1860), quedando totalmente derrotada y a merced de los intereses occidentales. La influencia occidental será especialmente intensa a partir de 1860 controlando toda la región a excepción de Tailandia.

Con la llegada de las administraciones europeas al sudeste asiático se extendió la economía de plantación y se utilizó la mano de obra local para trabajar en las explotaciones que proliferaban en los distintos países. A menudo se producían disturbios entre la población local y las autoridades coloniales por el cambio de sus formas de vida y los trabajos forzados. Los europeos empezaron a contratar chinos en las provincias de Guangdong y Fujian para garantizar la continuidad de los trabajos en las explotaciones. Estos trabajadores se agrupaban en las plantaciones según su provincia de procedencia fomentando lazos con sus orígenes y asentándose en comunidades cerradas, que mantenían sus rasgos culturales como el confucianismo, el taoísmo y el budismo. Estas comunidades chinas crecieron económicamente auspiciadas por las autoridades coloniales que les dieron autonomía en su administración y fondos para captar mano de obra, facilitando la creación de pequeños negocios que fueron creciendo paulatinamente. Estos negocios fueron generando ahorro que se canalizaba por medio de las redes chinas para financiar los nuevos negocios de sus compatriotas en la zona mediante pequeños bancos y casas de empeño. La relación de los chinos con los europeos no siempre fue vista con buenos ojos por la población local que percibía en los chinos un mundo impermeable y aislado. Los chinos se relacionaban únicamente entre ellos, no hablaban ni una sola palabra de las lenguas locales, vestían de forma similar y cocinaban los mismos productos que solían comer en sus ciudades chinas de origen. A pesar de que eran una fuente de crédito y de nuevos productos comerciales, la presión laboral que ejercían sobre la población local a menudo les puso en contra, y encontramos múltiples revueltas en todo el sudeste asiático contra la población china que sufrirá

especialmente con la ocupación japonesa durante la primera mitad del siglo XX. Después de la Segunda Guerra Mundial y en el escenario de la Guerra Fría, el sudeste asiático vivirá un período de descolonización e independencias nacionales de distinto signo político. El colonialismo occidental se prolongará en Asia oriental hasta finales del siglo XX con la devolución de Hong Kong (1997) y Macao (1999) a China por parte del Reino Unido y Portugal, respectivamente.

Como resultado de este cruce de culturas la diversidad en el sudeste asiático es muy amplia. Distintas ramas del budismo son seguidas en Tailandia, Camboya, Laos o Myanmar; mientras que el confucianismo está más arraigado en Vietnam y Singapur; y el islam, en Malasia e Indonesia. En Filipinas y Timor Oriental está profundamente enraizado el cristianismo. No obstante, todos ellos comparten una serie de valores que son también comunes a otros países de Asia oriental y que derivan en buena medida de las culturas china e india, con el confucianismo y el budismo como vertebradores principales.

2. El confucianismo y el *xinyong*

Como hemos visto en capítulos anteriores, el papel que juega la familia es uno de los elementos clave para entender el confucianismo. Esta se encuentra dentro de un orden social jerarquizado, y para que funcione el orden establecido de forma armónica, la familia también debe funcionar correctamente, cada miembro debe aceptar y llevar a cabo el rol que socialmente le corresponde. Las familias chinas suelen ser

patriarcales, el padre es el responsable del bienestar y de la corrección moral de sus familiares.

A nivel empresarial las familias también gestionan su negocio de la misma forma, es difícil a menudo diferenciar si las acciones que el jefe toma en la empresa china las toma como dueño o por una actitud paternalista. Y es que en el fondo no hay una división, ya que la empresa china en muchos casos es una extensión de las relaciones sociales familiares.

El concepto de «padres» e «hijos» en el confucianismo va más allá del vínculo de sangre, es el símbolo y el medio de permanencia de la paz en la sociedad. El hijo tiene un deber de obediencia, pero el padre igualmente tiene un deber de responsabilidad sobre sus hijos. Y esta relación también la podemos llevar al campo de los profesores respecto a sus alumnos, de los gobernantes a sus súbditos, y del jefe de la empresa hacia sus empleados. Si un empleado tiene un problema familiar o un problema en su lugar de trabajo a menudo se dirigen a consultarlo con sus superiores.

Debido a esta responsabilidad y a la presión que conlleva muchos herederos a menudo no siguen el camino marcado por sus progenitores por miedo a fracasar, provocando crisis empresariales. Esta dependencia del futuro de la empresa en un solo individuo no es una situación ideal para medianas y grandes empresas que operan en mercados internacionales y que cada vez más optan por profesionalizar la gestión contratando equipos directivos externos.

Otro punto muy importante dentro de las comunidades chinas es la filantropía. Los ciudadanos con éxito económico tienen el deber de realizar acciones caritativas de bienes, servicios y dinero. En todo el sudeste asiático más avanzado podemos encontrar hospitales, comedores sociales, viviendas

sociales, etc., contruidos y financiados a partir de contribuciones de organizaciones sociales chinas. En la profunda crisis económica asiática de finales de los años noventa numerosas asociaciones chinas de todo el sudeste asiático realizaron acciones de ayuda social, repartiendo alimentos o medicamentos a la población más desfavorecida.

Numerosas universidades y escuelas han sido construidas con capital de las comunidades chinas, como la principal universidad de Singapur, la Nanyang University, en los años cincuenta. Esta actitud filantrópica de las asociaciones y grandes fortunas chinas no es un hecho propiamente de nuestros días.

Muchos de los negocios de las comunidades chinas están bajo el control de miembros de una misma familia. Pero en las últimas décadas estamos viendo una nueva tendencia: la creación de nuevos negocios por grupos de compañeros de clase del mismo curso universitario que iniciaron su proyecto empresarial con las ideas surgidas en las clases y los pasillos universitarios. Este hecho ha dado prestigio a muchas universidades, especialmente en los casos de Malasia o Singapur. La universidad potencia a sus alumnos, con la ayuda y el consejo de profesores y contactos en diferentes niveles empresariales o gubernamentales, para que sus ideas acaben teniendo éxito. Este hecho ha ayudado a integrar a las comunidades chinas en la comunidad local creando grupos empresariales transversales en empresas con equipos gestores bien formados y competitivos.

En Occidente existe una confianza en las leyes, y los acuerdos comerciales se establecen siguiendo la ley y con la redacción de un contrato como formalización del pacto entre las partes. En la mayoría de países de Asia oriental esta situación no es siempre así, y se establecen relaciones comerciales

con individuos conocidos con los que tengamos cierta confianza. Esta red familiar de negocios funciona como una red de contactos, como hemos visto en el caso chino del *guanxi*. Es el elemento esencial para comprender cómo funcionan los negocios familiares de la comunidad china. Cuando encontramos grupos de negocios o empresas que trabajan en un mismo sector, los empresarios se guían por lo que los chinos denominan *xinyong*. La traducción sería «dar confianza», pero en entornos empresariales lo podríamos denominar crédito personal, la credibilidad que merece tu negocio, si cumples con los plazos de entrega, con la calidad que hemos pactado, con los pagos, etc. Como hemos visto en el caso chino, se trata de una extensión social del *guanxi*, estableciendo un nivel de confianza.

El *xinyong* es más que una relación de colaboración o una simple relación entre empresas y comporta un conjunto de obligaciones recíprocas. Estas «redes de relaciones» son una herramienta de uso común en las comunidades chinas. La base del *xinyong* está formada inicialmente por los lazos familiares, pero enseguida va más allá entrando en el ámbito profesional. Estas relaciones de confianza están interconectadas entre sí. Inicialmente encontramos el círculo familiar, luego un círculo más extenso de amistades y por último los contactos profesionales. Un negocio chino, antes de aventurarse a emprender un nuevo proyecto o realizar una acción determinada para el futuro de la empresa, primero buscará consejo, apoyo o alianzas con los miembros de su propia red, en vez de buscar socios externos; esta situación incluso la viven los mismos clientes ya que siempre prevalecerán los clientes que están dentro de la red de relaciones ante un cliente externo, teniendo la sensación este último que es un cliente

de segunda fila. A medida que trabajemos con estos nuevos clientes mejorará su *xinyong* y nosotros mejoraremos el nuestro, generando más oportunidades de negocio en las redes de cada parte. Esto ha sido especialmente importante en el desarrollo de negocios en el sudeste asiático, donde muchas de las comunidades chinas se encontraban aisladas y dependían de los lazos de confianza para comerciar con otras ciudades lejanas que escapaban a su control directo. Confiaban en que los pagos llegarían, que el producto suministrado tendría la calidad estipulada, que el plazo de entrega se cumpliría, etc.

3. La negociación

Debido a la variedad cultural, social y geográfica de la región vamos a describir a continuación los principales matices en la negociación que encontramos en los países más desarrollados del sudeste asiático: Filipinas, Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia.

3.1. Filipinas

Filipinas, a diferencia de lo ocurrido en la mayor parte de sus países vecinos del sudeste asiático, tuvo un proceso de independencia sin violencia. Tras la derrota japonesa en la Segunda Guerra Mundial en 1945, las fuerzas estadounidenses ocuparon el país bajo la promesa de un Estado propio para los filipinos, seguían el espíritu de la constitución de 1935 cuando los norteamericanos abandonaron el país

cediendo la soberanía a la nueva administración filipina. En el marco de la Guerra Fría, en 1950, bajo mucha presión en la región, estalló una revuelta comunista en la isla filipina de Luzón. Estos comunistas habían luchado en la Segunda Guerra Mundial en el Ejército Popular de Liberación antijaponés que estaba formado mayoritariamente por campesinos. En 1954 las tropas filipinas con la ayuda militar norteamericana consiguieron restaurar la situación. A partir de aquí se suceden una serie de gobiernos de derechas que controlan el país hasta el establecimiento de la dictadura de Ferdinand Marcos. Marcos inició una persecución de sus enemigos políticos, siendo responsable de la muerte y encarcelamiento de muchos compatriotas suyos. Además, reescribió la constitución filipina. A partir de los años sesenta presenciamos la lucha del pueblo filipino, encabezado por el matrimonio Aquino, para conseguir la restauración de las libertades perdidas durante la dictadura que había golpeado el país más de veinte años. Corazón Aquino ganará las elecciones en 1986, con la fuga de Ferdinand Marcos al extranjero y el retorno de la democracia.

Debido al largo período de colonización española (1521-1898) la mayoría de la población del país es católica y aún sigue teniendo cierto poder económico la minoría mestiza, descendiente de los españoles que colonizaron las islas. Los años de dominio español establecieron unas redes sociales muy parecidas a las chinas. El papel de la familia, el honor como garantía de funcionamiento de las relaciones sociales y la jerarquía también están presentes en la cultura hispana. Como herencia de la presencia norteamericana, el sistema legislativo y judicial es muy respetado y los contratos suelen cumplirse escrupulosamente. Por otro lado, la sociedad da

un gran valor a los estudios superiores, y especialmente los estudios de gestión empresarial. Este hecho nos dará muchas facilidades en el trato, lo encontraremos muy similar al de nuestro entorno, con algunos matices. El ritmo de las negociaciones es más lento que en Occidente y requiere paciencia y formalidad ya que, por ejemplo, aún hoy en día los negocios importantes se cierran en persona y no mediante teléfono o *e-mail*. Del mismo modo las noticias importantes o los imprevistos se gestionan de manera directa con una visita, y es de mal gusto hacerlo por teléfono o peor aún por *e-mail*, dando la sensación de que queremos evitar dar la cara.

Es habitual que las reuniones se programen con algunas semanas de antelación y se suelen proporcionar por adelantado los puntos a tratar y los materiales necesarios para aclarar y mejorar los objetivos de la reunión. La puntualidad es importante en las reuniones aunque los tiempos entre estas suelen ser prolongados. En las presentaciones y durante las conversaciones se suele evitar dirigirse a nuestros interlocutores por el nombre y debemos hacerlo usando sus apellidos. Como hemos comentado es una sociedad que valora la educación superior y también es habitual dirigirse a ellos por el título académico que detentan, ya sea licenciado, ingeniero, doctor, etc.

Como en otras culturas de base latina, es habitual iniciar las reuniones con temas triviales, como puede ser qué tal ha ido el viaje o el tiempo que hace. Lo mismo sucede al finalizar las reuniones, donde es habitual que nos inviten a comer o a tomar un café. En este ambiente es normal que pregunten por nuestra vida privada, nuestra familia, la educación de nuestros hijos, etc., sin ánimo de intromisión sino como un modo de estrechar lazos. Durante la reunión, los filipinos suelen escu-

char y mostrar una posición firme en sus argumentos. Debido a que muestran una negociación más directa, es conveniente ir matizándolos o respondiéndolos a medida que surgen e intentar buscar puntos de acuerdo durante la reunión. Al finalizar la reunión es habitual que se haga un resumen de los acuerdos principales para que quede constancia de estos para el futuro de la relación comercial.

3.2. Indonesia

La sociedad indonesia es muy heterogénea, con una gran diversidad de lenguas, religiones y tradiciones que influye en el modo en el que abordamos la forma de hacer negocios en el país. Es habitual que la gente se refiera a sí misma según la isla de procedencia y no tanto bajo una identidad nacional. La dictadura de Suharto que padeció el país hasta 1999 estuvo marcada por la tensión regional característica de la Guerra Fría y con un escenario de corrupción a nivel económico interno. Gran parte de las autoridades políticas, los generales y otros oficiales del ejército empezaron a aprovechar su situación de poder para establecer vínculos económicos con los negocios de los empresarios indonesios y chinos, que controlaban el comercio, creando lazos entre las élites indonesias y la comunidad china que todavía están presentes. Tras la crisis económica sufrida por varios países de Asia oriental en 1997 se produjo una fuerte repatriación de capitales y cayó la inversión en la región. Esta crisis regional afectó al país, el régimen de Suharto cayó en 1998 y se celebraron elecciones democráticas en 1999. Tras la llegada de los primeros gobiernos democráticos, el país ha vivido un fuerte crecimiento

económico recuperando y aumentando la inversión exterior. Las tensiones étnicas y religiosas todavía están muy presentes en algunos lugares del territorio. El gobierno con el fin de pacificar el país ha llevado a cabo a lo largo de los últimos años políticas para calmar las tensiones existentes e iniciar relaciones entre la población, con lo que se pretende fomentar la armonía social mejorando las posiciones de las minorías y haciéndolas más participes de las decisiones que les afectan. Esta política se ha considerado central para el desarrollo de Indonesia. El lema que ha establecido el gobierno para fomentar esta política es: «Unidad en la diversidad». Se están haciendo esfuerzos para estandarizar el idioma y universalizar la educación y la justicia.

A nivel empresarial observamos un importante cambio, especialmente en las medianas y grandes empresas que están reorientando su negocio hacia otros sectores, diversificando su producción y centrándose, sobre todo, en mercados externos dirigidos a otros países de la región, especialmente Japón, China y Australia.

A nivel cultural, la sociedad indonesia da mucha importancia a las relaciones personales en el negocio y tiene una cultura paternalista en sus relaciones sociales, características ambas compartidas con la cultura empresarial china. Existe un gran respeto tanto a la figura del padre (*bapak*) como a la de la madre (*ibu*). Este respeto a las decisiones se traslada a la empresa, especialmente en los negocios y las empresas pequeñas, donde la figura del jefe es muy clara y también se le suele llamar *bapak* o *ibu*, en este caso como nuestro *señor* o *señora*. Se espera de él que tome las decisiones y rara vez se discuten aunque también es habitual que los superiores antes de tomar una decisión importante inicien una discusión en el

grupo para conocer los distintos aspectos que pueden afectar al negocio, manteniendo así la cohesión del grupo y las relaciones armoniosas.

Los indonesios intentarán hablar cordialmente sin comprometerse excesivamente. Quizás por lo reciente de la dictadura, suelen hablar en voz baja y con un tono apagado y consideran los ambientes ruidosos en las reuniones como un entorno agresivo. Suelen comunicarse de un modo indirecto, sin expresar claramente lo que quieren decir y adecuan sus respuestas al discurso llegando a una solución compartida por los distintos interlocutores. En indonesio encontramos más de diez formas de decir *no* y otras tantas de decir *sí*, mostrando la riqueza de matices que tienen sus respuestas. Podremos ver la profundidad de su compromiso con el resto del entorno que envuelve la negociación, como su amabilidad, si se les ve alegres y, sobre todo, si nos hablan del futuro de la relación. Hablar del futuro en una reunión es la mejor muestra de que los intereses comunes van adelante.

En las reuniones iniciales lo habitual es reunirse en un ambiente distendido hablando del sector de actividad pero sin entrar en profundidad en la negociación, que se realizará de un modo más formal. Consideran que las decisiones se deben madurar, es lo que ellos denominan *jam karet* o tiempo elástico. Una vez tomada una decisión se toman un tiempo en el que pueden matizar el acuerdo. Si, por ejemplo, quedamos en un suministro de producto, no podemos considerar un acuerdo firme hasta que se han producido varios intercambios. Se trata de un modo práctico de fomentar una relación profesional, llegamos a un pacto y probamos si todo va según lo previsto, por lo que no suelen tomar decisiones precipitadas y las tácticas de presión les alejarán de la mesa de negociación.

3.3. Malasia

Malasia alcanzó la independencia del Imperio británico en 1963. Actualmente, a pesar de las tensiones étnicas y religiosas puntuales, es un Estado próspero y pacífico con sus vecinos. La comunidad china, un tercio de la población, controla gran parte de los negocios del país, aunque en las últimas décadas han aumentado las empresas locales gracias a la inversión gubernamental y a políticas sociales que obligan a las empresas a tener al menos un tercio del personal de origen malayo. Malasia dispone de una industria moderna, produciendo y exportando electrónica, petróleo, productos químicos, textiles y madera. Pero el pilar de la economía sigue siendo la agricultura, especialmente la producción de caucho y aceite de palma.

Malasia, al igual que Indonesia, es una sociedad con mayoría islámica y multiétnica, donde a menudo es difícil mantener una situación de paz social y convivencia entre las diferentes etnias (los malayos, los chinos y los indios). Chinos y malayos a menudo trabajan conjuntamente en la misma empresa o como asociados. Una característica de la vida en Malasia es que toda la sociedad es muy espiritual, e incluso podemos encontrar pequeñas capillas o lugares de culto dentro de las empresas. En Malasia el crecimiento moderno de las ciudades y la cultura tradicional conviven sin ningún tipo de contradicción.

Malasia, como excolonia británica, ha heredado un sistema legal y educativo anglófono, de tipo occidental. A lo largo de los cerca de cincuenta años de existencia como nación independiente siempre se ha mostrado especial cuidado en que tuviera una buena calidad. Los malayos tienen, conjuntamen-

te con Singapur, las universidades de más prestigio del sudeste asiático. Al igual que los filipinos, los malayos también son propensos a confiar en la legalidad y a basar sus relaciones empresariales en el cumplimiento de esta.

Antes de las reuniones se suele tener una pequeña charla en un ambiente informal hasta que el responsable malayo nos invite a entrar en la sala de negociación. En los encuentros iniciales es posible que todo quede en este encuentro informal que se suele utilizar para preparar los temas que centrarán la siguiente reunión. En las reuniones es habitual dirigirse a nuestros interlocutores malayos por su título profesional. Si estos son malayos o indios añadiremos su nombre de pila, y si son chinos, el apellido. Es habitual presentarse por el cargo y las funciones que realizan en la empresa e intercambiar tarjetas de visita. Una de las cuestiones culturales a considerar es que está muy mal visto que anotemos cualquier cosa en su tarjeta, como si la tratáramos como un papel más, es una desconsideración de su cargo. Cuando haya varios interlocutores se suele tratar los temas con todos por igual hasta que más adelante se definan los roles de cada participante.

Durante la negociación suelen hablar refiriéndose a que deben tratar la cuestión con un tercero no presente, incluso el jefe de la empresa. Se trata de posponer una decisión para poder reflexionar sobre el acuerdo en su conjunto. En este sentido el silencio es un elemento importante de la comunicación. Haciendo una pausa antes de responder a una pregunta indicamos que hemos reflexionado la respuesta. No se suele entender la propensión occidental a responder a una pregunta apresuradamente.

Si no estamos seguros acerca de la respuesta afirmativa que hemos recibido, debemos reformularla con distintos

matices a lo largo de la discusión y luego comparar las respuestas ya que no suelen querer bloquear la reunión con respuestas negativas. Del mismo modo tenderán a evitar los temas que causen disensión y se centrarán en los puntos cercanos a un acuerdo. Por otro lado, también es común que las reuniones se alarguen hasta la cena y se trasladen a ambientes más informales para seguir tratando temas de la negociación.

3.4. Singapur

En muchas de las ciudades del sudeste asiático encontramos barrios donde reside la comunidad china, popularmente llamados *chinatowns*, habitados por población de etnia china, con numerosos comercios, mercados o restaurantes, que dan vida a sus calles. El olor de los típicos productos chinos o los puestos de comida se mezclan con el olor de incienso, el ruido de las radios de emisoras de China continental o las discusiones en voz alta de los clientes de una casa de té. La atmósfera que se respira se diferencia poco de la que podemos encontrar en las grandes ciudades de China. La diferencia entre Singapur y estas ciudades del sudeste asiático es que en Singapur esta atmósfera está presente en prácticamente todas las calles de la ciudad. Aunque la mayoría de la población es de origen chino, encontramos también muchas otras comunidades, como las indias, malayas o las formadas por extranjeros occidentales, que suelen trabajar en las grandes multinacionales, que sitúan sus cabeceras para Asia en esta ciudad-Estado gracias a los beneficios de los acuerdos de la Commonwealth. Singapur es una ciudad moderna, eficiente, limpia y avanzada en múltiples aspectos como el medio

ambiente, el transporte o la producción y el uso de la energía. En cuanto al respeto de un derecho legislativo y de los contratos empresariales, la ciudad está ampliamente occidentalizada. El orden público se mantiene también gracias a una eficiente fuerza policial. La obsesión de los dirigentes de la ciudad por la higiene y la ética pública llega al extremo de regular el uso del chicle, el tabaco o la longitud del cabello.

Los empresarios occidentales tienen especial preferencia por trabajar en Singapur, debido a que el desarrollo económico de la ciudad hace que para muchos extranjeros resulte similar a trabajar en un entorno occidental. Debido a que muchas empresas han situado sus sedes centrales allí, la ciudad ha asimilado la manera de hacer negocios de los europeos, americanos y japoneses. Esta modernidad se mezcla con la cultura tradicional y, debido al origen chino de los ciudadanos, los valores confucianos de paternalismo y colectivismo siguen siendo una piedra angular en la ética social. El ambiente de negocios de empresas occidentales con «valores asiáticos» explica en gran parte esta dualidad entre modernidad y pensamiento tradicional, donde la jerarquía y el buen ambiente laboral (armonía) son más valorados que la libertad y el individualismo.

En las reuniones podemos considerar que siguen los patrones que hemos visto en el caso chino pero las formas son occidentalizadas. En este sentido encontraremos un ambiente de reunión relajado, más centrado en los objetivos. Principalmente debemos tener clara nuestra ventana de trabajo para ver en qué puntos podemos ceder y qué cuestiones son irrenunciables. En los aspectos donde haya confrontación serán indirectos o nos harán propuestas intermedias. Nuestros interlocutores intentarán ganar concesiones utili-

zando largas pausas o silencios en las respuestas, por ejemplo, nos darán un valor o un precio y se quedarán callados a la espera de nuestra aceptación, aunque intentemos persuadirlos de aumentarlo. Callarán y si no aceptamos pasarán a otro tema. En las respuestas que impliquen a más partes de nuestra empresa es bueno dejar una larga pausa antes de responder avisando de que no está en nuestras manos. El silencio significa que estamos valorando hacer una gran concesión. Si, en cambio, respondemos rápidamente a sus solicitudes, parecerá que tenemos mucho margen de beneficio en el intercambio propuesto e intentarán reiniciar el proceso para bajar nuestro margen. En estos casos de negociación de precio suele ser útil añadir otros servicios para dar concesiones sin bajar nuestro margen, como el etiquetado, los transportes, los elementos de promoción, etc. Es habitual que hablen en tercera persona refiriéndose a la empresa y no a ellos mismos. De este modo es un tercero el que debe validar las concesiones o el que no puede aceptar nuestras peticiones.

Es habitual que en ambientes informales pongan mucho énfasis en nuestra idea de permanencia en Asia o nuestras intenciones a largo plazo. Debido a su fuerte cultura de intermediarios entre Occidente y el mercado asiático, intentan establecer relaciones con empresas que vayan allí con vocación de permanencia en la región, no tanto para ser un cliente de transacciones esporádicas o cortoplacistas. Para ello causa buena impresión dar muestras de ser organizado y planificar los encuentros con unas dos semanas de antelación, proporcionando un orden del día o los principales temas a tratar. Al planificar la reunión se suele enviar una lista con los participantes y su puesto profesional. En algunas de ellas incluso he recibido listas que especificaban en cada punto del

orden del día las personas designadas para tratar ese aspecto. La puntualidad es muy importante y es habitual que se entre directamente en la reunión sin que haya un breve encuentro previo. En general se exponen los puntos a tratar y se negocia intentando llegar a un consenso entre las partes en cada uno de ellos. Suelen enfocarse mucho en los precios y en los plazos y habitualmente podemos conseguir concesiones en los servicios como la financiación, el *marketing*, el servicio técnico o el transporte. En puntos clave para nuestra empresa debemos mostrar firmeza y desbloquear la situación aduciendo que debemos consultar una mejora en ese aspecto. En las reuniones se suelen tratar los puntos del orden del día directamente y es habitual anotar los acuerdos a los que hemos llegado en cada punto.

3.5. Tailandia

Tailandia, en la antigüedad reino de Siam, tiene el honor de haber sido el único país del sudeste asiático no colonizado por países occidentales y haber mantenido su independencia, sobre todo económica, a pesar de la fuerte influencia que tuvieron los ingleses. *Muong Thai*, «tierra de la libertad», es como se autodenomina la población nacionalista tailandesa.

La historia democrática de Tailandia se inicia con la Constitución de 1974, después de años de dictadura de extrema derecha por parte de Pibul Songgram, colaborador con el Imperio japonés a lo largo de la Segunda Guerra Mundial y tolerado por las potencias occidentales en el marco de la Guerra Fría. La presencia comunista en los vecinos Laos, Camboya y Vietnam condicionó que las autoridades no tuvie-

ran la voluntad de establecer un régimen totalmente democrático, aduciendo la preservación del orden y el control de cualquier disidencia política sospechosa de extrema izquierda que pusiera en riesgo la neutralidad del país. El sector económico de servicios es el más importante en la economía del país, principalmente el turismo, aunque la industria ha ganado terreno, destacan la producción de vehículos, electrónica, textil o la industria minera.

Los valores confucianos chinos como el paternalismo o el colectivismo han influido en la cultura tailandesa, y para los tailandeses estos valores son más importantes que para los propios chinos. Otros aspectos culturales destacables en la cultura empresarial tailandesa son ser cordial (*raks nam yace*) y evitar criticar a terceros (*sea khwam ru suek*). Evitarán exponerse en público y emitir juicios de valor que puedan molestar a la otra parte, a menudo la ambigüedad y la falta de claridad por parte del empresario tailandés serán una constante en las negociaciones.

«Perder la cara», la confianza y el respeto social son algo más importante en la cultura tailandesa que en cualquier otro territorio de la región. El hecho de que un miembro de tu grupo familiar o social pierda la cara es una pena y una vergüenza muy grande para el resto de grupo. En este entorno los empleados tienden a apoyar y ayudar a alcanzar los objetivos a los demás miembros de la empresa.

La espiritualidad y el misticismo juegan un papel muy importante en la sociedad tailandesa, especialmente influenciados por la ortodoxia del budismo *Theravada*. Los budistas creen que la vida no comienza con el nacimiento y termina con la muerte, sino que cada persona tiene varias vidas con base en las lecciones de la vida que aún no han aprendido y

los actos cometidos (*karma*) en vidas anteriores. Creen que el egoísmo y el deseo son resultado del sufrimiento y que la compasión y el amor traen la felicidad y el bienestar. El verdadero camino hacia la paz es eliminar todos los deseos, una condición que los budistas definen como *nirvana*, un estado indescriptible libre de deseo o sufrimiento, en el que una persona simplemente es, y está totalmente en armonía con su entorno.

La forma común de saludo es el *wai*, juntando las palmas de las manos junto al pecho e inclinando la cabeza levemente. El *wai* es a la vez una señal de respeto y un saludo. Conceptos como el *karma* son de uso cotidiano y una realidad para la población tailandesa. Esto hace que la sociedad esté impregnada de cierto fatalismo y la gente tienda a hacer valoraciones y juicios personales de cualidades físicas, espirituales y mentales de los diferentes individuos. Dentro de las cualidades mentales más valoradas que se pueden tener está el *baremee*, un término con un significado similar a «carismático» y «querido». Otra cualidad muy apreciada en las relaciones sociales, y también en la cultura de negocios, es el *khunatham*, que significa bondad y compasión. Estas habilidades están muy lejos de las que valoramos desde Occidente, como podrían ser la buena gestión dentro de la empresa, la firmeza o la habilidad en la profesión a la que te dedicas. La proximidad, la gratitud y la confianza en las relaciones marcan la vida social tailandesa, y como tal, condicionan la forma en que debemos comportarnos en esta atmósfera para hacer crecer nuestro negocio.

Las reuniones se revisten de mucha formalidad y se valoran en especial las apariencias y el cuidado en las formas. Es habitual citar con tiempo los encuentros y se suelen enviar

las relaciones de los asistentes a la reunión con una pequeña reseña biográfica, indicando la formación, el cargo y las principales áreas de actividad o de decisión. Antes de los primeros encuentros se suele enviar información de la empresa y de los cargos más relevantes así como de las personas de contacto en las distintas áreas de negocio. Es interesante llegar con tiempo a las reuniones ya que solemos encontrarnos con el equipo profesional de segundo nivel a la espera de los interlocutores principales. Estos encuentros previos nos pueden servir para intuir el ambiente y los objetivos que nos plantearán en la reunión. A nivel formal es posible que parte de las reuniones se realice de pie permitiendo a los distintos interlocutores acercarse directamente a la persona indicada para comentar un punto concreto. Los puntos en la reunión se tratan directamente aunque aquellos que no sean claros requerirán que enviemos información por escrito para debatirlos en un encuentro siguiente. En este sentido, a los occidentales nos da la impresión de que nos están poniendo tareas extraordinarias para convencerles de los aspectos en los que no hemos llegado a ningún acuerdo. Debemos ser pacientes y centrarnos en los puntos más relevantes del acuerdo porque es habitual perdernos en los aspectos menores en la mesa de negociación, como temas logísticos o de calidad.

4. Conclusiones

A lo largo del sudeste asiático los valores confucianos y budistas han tenido un peso más o menos relevante en los distintos países que forman la región herencia de los con-

tactos con las civilizaciones china e india. Sin embargo, el continuo contacto con otras culturas como la europea o la islámica ha generado sociedades más heterogéneas, menos colectivistas y más abiertas a la presencia extranjera que en el caso chino, japonés o surcoreano.

La cultura empresarial de los países del sudeste asiático presenta diferencias en el grado de cumplimiento de los contratos, el formalismo de los encuentros o el valor que se da a los títulos o a los estudios superiores. A pesar de estas diferencias, consecuencia de la herencia histórica y cultural de cada país, podemos hallar puntos de encuentro como el hecho de que la mayor parte de negocios y empresas sean de estructura familiar, la importancia de la jerarquía, la búsqueda de la armonía o el hecho de basar el funcionamiento del negocio en contactos personales apoyados en la confianza mutua entre las partes. Como hemos visto en capítulos anteriores, la visión oriental valora la modestia y la confluencia de ideas para encontrar un punto de acuerdo común buscando una salida beneficiosa para todas las partes. En contraposición, la visión occidental valora más al individuo y sus logros que se deben más a la habilidad personal que al colectivo. Comprender la cultura y especificidad de cada uno de los países del sudeste asiático nos permitirá mejorar nuestras relaciones comerciales y acceder a un mayor número de mercados.

Bibliografía

- Bustelo, P.** (2004). *Estructura económica de Asia oriental*. Madrid: Akal.
- Chang, S.** (2006). *Business Groups in East Asia*. Londres: Oxford University.
- Confucio [Maestro Kong]** (1997). *Lun yu. Reflexiones y Enseñanzas* (Anne-Hélène Suárez Girard, trad., introd. y notas). Barcelona: Kairós.
- Dieleman, M.** (2007). *The Rhythm of Strategy: A Corporate Biography of Salim Group of Indonesia*. Ámsterdam: Amsterdam University Press.
- Folch, D.** (2005). *Historia de Asia oriental: los imperios de Asia oriental*. Barcelona: UOC.
- Granovetter, M.** (2005). «Business Groups and Social Organization». En: *Handbook of Economic Sociology* (págs. 429-450). Princeton: Princeton University.
- Haley, G.; Haley, U.; Tan C.** (2009). *New Asian Emperors. The business strategies of the overseas Chinese*. Singapur: John Wiley & Sons.
- Hamashita, T.** (2007). *Conexión y desvinculación entre el sudeste y el este de Asia*. Tokyo: Revista Istor. División de Historia del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).
- Hamilton, G.** (1996). *The Theoretical Significance of Asian Business Networks*. Nueva York: Walter de Gruyter.
- Hsiao, M.; Terence, E.** (2004). *Chinese Business in Southeast Asia, contesting cultural explanations, researching entrepreneurship*. Nueva York: Routledge.

- Jensana, A.** (2009). *Empresa y negocios en Asia oriental. Estrategias y acciones*. Barcelona: UOC.
- Lim, H.; Mead, D.** (2011). *Chinese in Indonesia: A Background Study*. SIL International, Electronic Survey Reports n.º 028.
- Luo, Y.** (2007). *Guanxi and Business*. Singapur: World Scientific.
- Martí, M.** (2013). *La cultura empresarial dels huaiqiao i els huaien en els països del sudest asiàtic més avançat*. Investigación no publicada. Vic.
- Maugham, S.** (1969). *Maugham's Malaysian Stories*. Singapur: Heinemann Educational Books.
- McArthur, M.** (1987). *Report on Brunei in 1904*. Ohio: Ohio University Press.
- Perales, C.; Doménech, A. J.; Prats, R.; Crespi, R.** (2011). *Pensamiento y religión en Asia oriental*. Barcelona: UOC.
- Purdey, J.** (2006). *Anti-Chinese Violence in Indonesia, 1996-1999*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Rae, I.; Morgen, W.** (2008). *The overseas Chinese of Southeast Asia: history, business and culture*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tan, M.** (2002). *Chinese dietary culture in Indonesia urban society. The globalization of Chinese food*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Vienne, M. S. de** (2004). «For a tentative modelization of the economic weight of Overseas Chinese at the beginning of the 3rd millenium». En: *5th Conference of the ISSCO* (págs. 10-14). Copenhagen: ISSCO.
- Yeung, H.** (1999). «The Internationalization of Ethnic Chinese Business Firms from Southeast Asia: Strategies, Processes and Competitive Advantage». *International Journal of Urban Regional Research* (n.º 23, págs. 103-127).

Epílogo

Los países de Asia oriental comparten muchos valores culturales. La causa principal es la influencia de la cultura china desde una edad temprana, que impuso su sistema de escritura y estableció una base cultural y social con la llegada del confucianismo, que trasladó a estas sociedades valores como la benevolencia, la lealtad, la piedad filial, comúnmente aceptados en las tres civilizaciones: China, Japón y Corea, con matices que se han ido generando durante el transcurso del tiempo, y por situaciones históricas propias que han moldeado una base confuciana con el budismo y las prácticas animistas previas a la influencia china.

La herencia confuciana es uno de los aspectos culturales que se va repitiendo en todos los países de Asia oriental y hemos visto cómo subyace en prácticamente todas las relaciones sociales, tanto en el ámbito privado como en el profesional. Esta influencia ha hecho que se identifique la familia como base social de todas las relaciones que vendrán posteriormente, especialmente en la sociedad china. Esta estructura familiar y los vínculos padre-hijo se trasladarán al mundo de los negocios marcando una jerarquía clara en las empresas.

Podríamos decir que socialmente se replica la estructura familiar en los otros ámbitos: social, político y empresarial. Con esta estructura se trasladan también los distintos roles, y así, vemos la relación jefe-empleado con el paternalismo y la

lealtad filial en el caso del entorno empresarial. Mediante este modelo se genera un sentimiento de colectividad y de deber al grupo dejando de primar las individualidades como ocurre habitualmente en Occidente.

A partir de la herencia confuciana, sintoísta y budista, Japón ha creado su propio sistema de colectivismo con procesos de toma de decisiones basados en el consenso, la búsqueda de la armonía y una estructura industrial avanzada. Como en el caso chino, Japón introdujo un sistema administrativo de letrados con una conducta ordenada que funcionaba al margen del poder político. Al trasladarse al mundo empresarial encontramos empresas bien organizadas, disciplinadas y con un gran sentido del deber, que cuando se orientan a objetivos son muy competitivas. Por el contrario, limitan mucho la flexibilidad en las decisiones y la creatividad de los empleados.

Corea también comparte una base confuciana, pero bajo un prisma más práctico que les hace más directos en las negociaciones. La ocupación japonesa durante la primera parte del siglo XX transfirió los métodos y las estructuras de fabricación a la sociedad coreana y luego, bajo una fuerte influencia estadounidense, Corea del Sur transformó su actividad comercial, dotándola de tecnología y convirtiéndola en una economía exportadora muy competitiva.

A causa de la lejanía, los contactos entre Europa y Asia oriental fueron prácticamente nulos hasta el siglo XVI con la llegada primero de los portugueses y después de los españoles y holandeses. El comercio y los intercambios estaban dominados por los árabes y los indios que controlaban el comercio por el Índico, mientras que las rutas por Asia central eran muy dificultosas y presentaban muchos períodos de

discontinuidad. Este hecho explica en parte las reticencias y cierta desconfianza de los asiáticos hacia los europeos y viceversa, aunque debido a la fuerte internacionalización que han experimentado estas economías durante el último medio siglo se trata más de una percepción que de una realidad. Hemos visto que gracias a mantener una buena red de contactos personales podemos abrirnos paso y lentamente establecer un entorno empresarial fructífero para nuestro negocio en la zona. Para ello es necesario entablar relaciones con el fin de tener un buen *guanxi*, que nos abra puertas de terceros y nos permita ampliar nuestras opciones en una futura negociación y relación a medio y largo plazo. Esta idea de trabajar con plazos temporales más amplios y no buscando el cortoplacismo nos enfoca también en otro aspecto relevante en el mundo empresarial asiático: saber ver y propiciar el beneficio de nuestros interlocutores en la relación, para que sea rentable y se mantenga en el tiempo con un fuerte interés entre ambas partes.

Otro aspecto común de las culturas analizadas es el concepto de la reputación personal, que asociamos en chino al *mianxi*, y en japonés al *tatema*, como un correcto modo de comportarse para mantener una reputación o prestigio social especialmente ante subordinados y superiores en el ámbito laboral. Estos dos conceptos representan la confianza que los terceros depositan en nosotros. En el caso chino suele ser más gradual que en Japón donde, debido a la influencia del *bushido*, se transforma en un concepto más trascendente, similar al honor. El deshonor en Japón se ha relacionado durante mucho tiempo con el suicidio como única forma de remediar el error cometido, y por tanto salvar la poca dignidad que nos queda. Hoy en día, el suicidio por la pérdida del honor no se

práctica en Japón, aunque sí que son habituales las disculpas en público mostrando aflicción y la dimisión o renuncia al cargo ejercido. En Corea del Sur utilizaban en cambio un concepto más amplio, el *kibun*, en el que se incluyen aspectos como el orgullo personal, la dignidad o el estado emocional, en el contexto de las relaciones interpersonales.

Hemos podido constatar que otros valores del confucianismo también están presentes en el proceso negociador, y de ese modo en China el *shu* (reciprocidad) es interpretado como la obligación dentro del mundo de los negocios de buscar un beneficio para ambas partes, que fomente una relación provechosa. En el caso de los japoneses la reciprocidad se busca de otro modo, para ellos el negocio por sí mismo ya es beneficioso para las dos partes, ahora bien, llevarlo a buen puerto representará negocios futuros y fidelidad, ya que la lealtad o *chu* es un valor muypreciado por la sociedad japonesa. A nivel organizativo, el orden jerárquico está muy presente en estas sociedades como continuidad de la estructura familiar. La jerarquía se traslada a distintos ámbitos, pero en el mundo empresarial conlleva una posición de respeto ante las decisiones de los mandos superiores, y de paternalismo, consideración y humildad hacia los subordinados. Este último aspecto es especialmente relevante en las sociedades coreana y japonesa, que valoran especialmente el colectivismo, la armonía del grupo y las opiniones de las distintas partes. En la sociedad japonesa, además, se introduce la búsqueda de consenso en la toma de decisiones empresariales mediante el descarte de los puntos de la decisión que no son compartidos por los interlocutores afectados, lo que provoca ralentizar las negociaciones y la toma de decisiones.

Así pues, encontramos valores comunes en los países del sudeste asiático: el hecho de que la mayor parte de negocios y empresas sean de estructura familiar, la importancia de la jerarquía, la búsqueda de la armonía o el hecho de basar el funcionamiento del negocio en contactos personales que se nutren de la confianza mutua entre las partes. Pero también, como consecuencia de la herencia histórica y cultural de cada país, los países del sudeste asiático presentan una serie de diferencias que afectan al ámbito empresarial e influyen en el protocolo de negocios, como el grado de cumplimiento de los contratos, el formalismo de los encuentros o el valor que se da a los títulos o a los estudios superiores.

Todos estos valores culturales trascienden a todos los ámbitos de la sociedad, incluido el ámbito empresarial. Comprender las diferencias culturales y psicológicas entre los países de Asia oriental, y entre estos y Occidente, resulta crucial en el proceso de negociación, que se inicia fomentando las relaciones personales y la confianza, lo que conlleva, a menudo, que los primeros contactos empresariales se realicen por medio de un tercero que nos presenta formalmente y actúa como garante de la fiabilidad de las dos partes. En general también las reuniones de trabajo comienzan con temas triviales y poco a poco van centrándose en los distintos aspectos a negociar. El primer encuentro suele tener como única meta conocer a la otra parte. Esto resta importancia a la relación contractual y el negocio se fundamenta en una relación de confianza.

Los marcos legislativos de estos países están en general poco desarrollados y presentan ambigüedades, especialmente en el sudeste asiático. El contrato como documento legal pierde importancia y puede ser sometido a cambios

en función de las circunstancias. Por otra parte, la búsqueda del consenso y la armonía condicionan la forma de exponer los argumentos en la negociación de un modo indirecto y ambiguo. Las culturas orientales aprecian la modestia y contemplan todos los puntos de vista para llegar a una solución intermedia, que pueda ser aceptada por las partes. Se trata de ir consiguiendo puntos de encuentro en los que podamos ir construyendo un acuerdo y una relación provechosa para ambas partes a largo plazo.

Teniendo presente estos valores culturales, nuestra empresa podrá establecer una relación empresarial muy provechosa y duradera en los países de Asia oriental. Hemos visto que la perseverancia y el tiempo juegan a nuestro favor, como nos recuerda Confucio en una de sus frases célebres: «No importa lo lento que vayas mientras no te detengas».

DÍDAC CUBEIRO RODRÍGUEZ

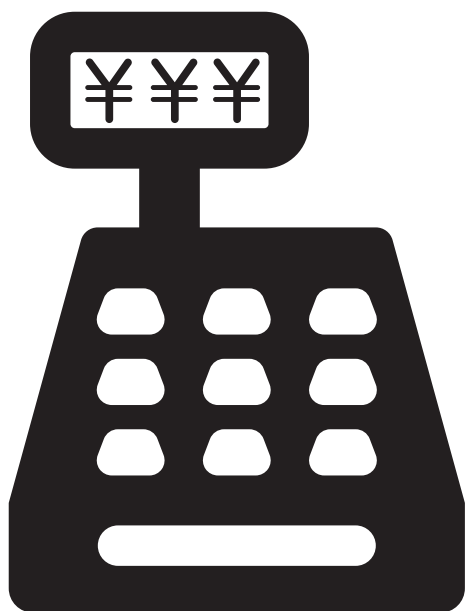
ECONOMÍA Y EMPRESA

VENDER EN ASIA ORIENTAL

UN RETO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La globalización y la proximidad de los mercados internacionales han propiciado el crecimiento económico de los países de Asia oriental y de sus mercados de consumo. Se han propuesto numerosas fórmulas para acceder a estos mercados, pero a menudo van destinadas a multinacionales con una gran dotación de recursos, y no suelen ser válidas para pequeñas y medianas empresas, que no disponen ni de los medios, ni del personal, ni de la información sobre los mercados de destino que tienen a su disposición las grandes empresas.

Este libro intenta dar respuesta a las dudas que surgen al encarar la venta, la expansión comercial y la negociación en estos mercados, y lo hace analizando la cultura de los negocios de China, Japón y Corea del Sur, así como de los principales países del sudeste asiático. Va destinado principalmente a aquellos empresarios, directivos y técnicos interesados en acceder a los mercados de Asia oriental, así como a los estudiantes de empresa y comercio internacional, con una narración cercana y accesible.



Dídac Cubeiro Rodríguez

Profesor de Economía y Empresa de Asia Oriental en la Universidad Autónoma de Barcelona.

ISBN 978-84-9116-498-2



9 788491 164982



EDITORIAL UOC