



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL ESTILO DE NEGOCIACIÓN DE
CHINA Y CHILE

Autoras
LUISA HAU VICENTE
CARLA SILVA LEÓN

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: JOHN REYNOLDS BONILLA

Santiago, Octubre 2018

Nosotras queremos agradecer a nuestras familias, hermanos y amigos por el apoyo brindado que nos han entregado durante todo este proceso, además de los académicos que contribuyeron en nuestra formación profesional.

RESUMEN

Durante los últimos 20 años, Chile se ha caracterizado en lo económico por tener una progresiva apertura hacia el mercado global. En este sentido, el país ha generado fuertes lazos con diversas potencias económicas, entre ellas, la República Popular de China. Es por esto que, como buen gigante económico, China tiene su propio estilo de negociación, influido directamente por la idiosincrasia de su gente, de la misma manera que Chile. Así, en este trabajo se establecieron diversos parámetros de comparación en los estilos de negociación de ambos países a fin de ser de utilidad para los negociantes chilenos al momento de generar lazos comerciales con el país asiático.

Palabras Claves: **Administración de Negocios Internacionales, China, Chile, Negociación, Cultura.**

ABSTRACT

During the last 20 years, Chile has been characterized economically by having a progressive opening to the global market. In this sense, the country has generated strong ties with various economic powers, including the People's Republic of China. This is why, as a good economic giant, China has its own style of negotiation, directly influenced by the idiosyncrasies of its people, in the same way as Chile. Thus, in this work several parameters of comparison were established in the negotiation styles of both countries in order to be useful for the Chilean businessmen at the moment of generating commercial ties with the Asian country.

Keywords: **International Business Management, China, Chile, Negotiation, Culture.**

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	3
ILUSTRACIONES.....	8
TABLAS.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Planteamiento del problema.....	10
1.2. Objetivo general	10
1.3. Objetivos específicos.....	10
1.4. Preguntas y/o Hipótesis.....	11
1.5. Justificación	11
1.6. Marco Teórico	13
1.7. Marco Metodológico.....	14
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS.....	15
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1. Economía de Chile.....	17
2.2. Economía China	18
2.3. Balanza comercial	20
2.4. Relaciones bilaterales	21
2.5. Tipos de negociación	22
2.5.1. Negociación integrativa.....	22
2.5.1.1. Modelo cooperativo	23
2.5.1.2. Método “negociación según principios”	24
2.5.2. Negociación distributiva	25
2.5.2.1. Modelo competitivo	25
2.6. Modelo Hofstede	27
2.7. Confucianismo	30
2.8. Sinohablante	31
3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	32
3.1. Metodología	32

3.2.	Tipo de estudio.....	33
3.3.	Técnicas de recolección de información	33
3.4.	Fuentes de información.....	34
3.5.	Preguntas de investigación.....	37
4.	CAPÍTULO IV: RELACIONES INTERPERSONALES E INFLUENCIAS DE VALORES RELIGIOSOS Y CULTURALES EN CHINA	40
4.1.	Importancia de las relaciones personales	40
4.1.1.	Concepto, origen e importancia del guanxi.....	40
4.1.2.	Concepto y origen del Xinyong	47
4.1.3.	Mianzi y Lian.....	50
4.2.	Influencias de valores religiosos	54
4.2.1.	Influencia del Confucianismo, taoísmo y budismo	54
4.3.	Influencia cultural.....	56
4.3.1.	Influencias étnicas de China y la expropiación de Hong Kong.....	57
4.4.	Identidad China.....	61
5.	CAPÍTULO V: ESTILOS Y PROCESOS DE NEGOCIACIÓN EN CHINA.....	63
5.1.	Aspectos generales que considerarse en la negociación.....	63
5.1.1.	Confianza	64
5.1.2.	Idioma.....	65
5.1.3.	Burocracia.....	65
5.1.4.	Puntualidad y tiempo	66
5.1.5.	Información.....	66
5.1.6.	Jerarquía.....	67
5.2.	Protocolo, conducta y etiqueta	69
5.2.1.	Saludos	69
5.2.2.	Grado de formalidad.....	71
5.2.3.	Regalos	72
5.2.4.	Comportamiento.....	73
5.2.5.	Emociones	73
5.2.6.	Silencio	74
5.2.7.	Comida	74
5.2.8.	Comunicación verbal, comunicación no verbal y gestos	75

5.2.9.	Pensamientos holísticos	76
5.2.10.	Paciencia	76
5.2.11.	Regateo	77
5.2.12.	Ambigüedad	77
5.2.13.	Intermediario	77
5.3.	Procesos de negociación	79
5.4.	Resolución de controversias	79
6.	CAPÍTULO VI: RELACIONES INTERPERSONALES E INFLUENCIAS DE VALORES RELIGIOSOS Y CULTURALES EN CHILE	81
6.1.	Importancias de las relaciones interpersonales	81
6.2.	Influencias de valores religiosos	82
6.3.	Influencia cultural	84
6.3.1.	Influencias indígenas y colonialismo español	85
6.4.	Identidad chilena	93
7.	CAPÍTULO VII: ESTILOS Y PROCESOS DE NEGOCIACIÓN EN CHILE	97
7.1.	Aspectos generales que considerar en la negociación	97
7.1.1.	Confianza	97
7.1.2.	Idioma	98
7.1.3.	Burocracia	98
7.1.4.	Puntualidad y tiempo	99
7.1.5.	Información	99
7.1.6.	Jerarquía	100
7.2.	Protocolo, conducta y etiqueta	100
7.2.1.	Saludos	101
7.2.2.	Grados de formalidad	102
7.2.3.	Regalos	102
7.2.4.	Comportamiento	103
7.2.5.	Emociones	103
7.2.6.	Silencio	103
7.2.7.	Comida	104
7.2.8.	Comunicación verbal, comunicación no verbal y gestos	104
7.2.9.	Pensamientos holísticos	106

7.2.10.	Paciencia	106
7.2.11.	Regateo	107
7.2.12.	Ambigüedad	107
7.2.13.	Intermediario	108
7.3.	Procesos de negociación	108
7.4.	Resolución de controversias	109
8.	CAPÍTULO VIII: COMPARACIÓN DE LOS ESTILOS CHINO Y CHILENO	110
8.1.	Relaciones interpersonales e influencias de valores religiosos y culturales	110
8.1.1.	Importancia de las relaciones interpersonales	110
8.1.2.	Influencias de valores religiosos	113
8.1.3.	Influencia cultural	115
8.2.	Estilos y procesos de negociación	117
8.2.1.	Aspectos generales que considerarse en la negociación	117
8.2.1.1.	Confianza	117
8.2.1.2.	Idiomas	117
8.2.1.3.	Burocracia	118
8.2.1.4.	Puntualidad y tiempo	118
8.2.1.5.	Información	118
8.2.1.6.	Jerarquía	119
8.2.2.	Protocolo, conducta y etiqueta	119
8.2.2.1.	Saludos	119
8.2.2.2.	Grado de formalidad	120
8.2.2.3.	Regalos	120
8.2.2.4.	Comportamiento	120
8.2.2.5.	Emociones	121
8.2.2.6.	Silencio	121
8.2.2.7.	Comida	121
8.2.2.8.	Comunicación verbal, comunicación no verbal y gestos	122
8.2.2.9.	Pensamientos holísticos	122
8.2.2.10.	Paciencia	123
8.2.2.11.	Regateo	123
8.2.2.12.	Ambigüedad	123

8.2.2.13. Intermediario	124
8.2.3. Procesos de negociación	124
8.2.4. Resolución de controversias.....	125
8.3. Modelo six dimensions of national culture	126
8.3.1. Distancia al poder	126
8.3.2. Individualismo/colectivismo	126
8.3.3. Evasión a la incertidumbre.....	127
8.3.4. Masculinidad.....	128
8.3.5. Orientación a largo plazo/corto plazo.....	128
8.3.6. Indulgencia.....	129
9. CAPÍTULO IX: RECOMENDACIONES GENERALES	130
10. CONCLUSIONES.....	133
11. BIBLIOGRAFÍA	137
12. ANEXOS	145

ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Distribución de la población.....	35
Ilustración 2 Entrevistas a chilenos.....	36
Ilustración 3 Entrevista a chinos	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 4 Gráfica de las relaciones sociales	46
Ilustración 5 Influencias religiosas	54
Ilustración 6 Grupos étnicos	61
Ilustración 7 Estructura occidental y China	68
Ilustración 8 tarjetas de presentación	71
Ilustración 9 Regiones profesadas en Chile.....	83
Ilustración 10 Mestizaje en Chile	86
Ilustración 11 Genes Amerindios	87
Ilustración 12 Población indígena	92
Ilustración 13 Tarjeta de presentación	102
Ilustración 14 Carta gantt N°1	150
Ilustración 15 Carta gantt N°2	150

TABLAS

Tabla 1 Balanza comercial de China (Trillones de US \$ FOB)	21
Tabla 2 Balanza comercial de Chile (Trillones de US \$ FOB)	21
Tabla 3 Diferencias y similitudes de redes de conexión del guanxi y pituto	112
Tabla 4 Modelo Hofstede	145
Tabla 5 Aspectos generales de la negociación	145
Tabla 6 Entrevistas	147

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En años recientes hemos sido testigos de las relaciones de Chile y China, que comienza en el año 1971 (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2004) estableciendo a Chile como el primer país latinoamericano en establecer consulado en China, siendo de gran importancia el avance que se ha tenido hasta ahora en las relaciones bilaterales. A medida que ha transcurrido el tiempo se ha podido detectar algunas falencias en cuanto a la manera de negociar en ambos países, una de estas es la desinformación cultural, económica y comercial que posee Chile con respecto al país asiático, además de que ambos países poseen distintas maneras de ver al mundo y con ello sus relaciones para concretar algún tipo de negocio ya que poseen características especiales como cualquier sociedad. Si no se toma en cuenta estos detalles a la hora de negociar, podríamos no entender del todo la relevancia de sus acciones o comportamientos y se podría perder la oportunidad de generar alianzas a largo plazo.

1.2. Objetivo general

Formular un análisis comparativo del estilo de negociación de China – Chile, en el que se describa las acciones y comportamientos sobre ambos países en los ámbitos económicos, comerciales y culturales.

1.3. Objetivos específicos

- Identificar las relaciones comerciales de China – Chile.
- Reconocer las relaciones culturales de China – Chile.
- Describir el estilo chino de negociación.
- Describir el estilo chileno de negociación.
- Diferenciar ambos estilos de negociación. Semejanzas y diferencias.
- Proponer directrices que apunten hacia el mejoramiento de las relaciones interpersonales y culturales, que faciliten una negociación.

1.4. Preguntas y/o Hipótesis

Establecida la problemática que se plantea anteriormente, se cree que algunas de las causales que son relevantes para tener una relación interpersonal entre ambos países, son factores que incurren en la vida cotidiana, enfoque cultural y a la vez en los procesos de negociación, es por ello que se cuestiona lo siguiente:

- ¿La diferencia horaria entre ambos países son un problema para la comunicación entre las partes?
- ¿Las diferencias culturales son un obstáculo para la negociación?
- ¿El idioma es una barrera para la comunicación y las negociaciones?
- ¿Existen aspectos legales que dificultan el intercambio comercial?
- ¿Las diferencias de estilo de negociación dificultan el intercambio comercial?

1.5. Justificación

Históricamente Chile y China llevan 47 años de vínculos diplomáticos ininterrumpidos, relaciones institucionales que han ido incrementándose y profundizándose. Chile fue el primer país de América Latina en acordar con China en 1982 un joint venture llamada Beijing Copper Company. Joint venture es un tipo de alianza estratégica que opta una empresa para ingresar a un país donde se quiere comenzar un negocio, es decir, es una colaboración empresarial, en donde la empresa del extranjero aporta el dinero y la empresa local aporta el conocimiento. Con el paso del tiempo la firma de empresas conjuntas se volvieron la manera más práctica de ingresar a un país y realizar negocios, una de las más representativas en los últimos años fue firmada el 31 de mayo de 2005, China Minmetals Corp y Corporación Nacional del Cobre de Chile (Codelco) (AGCI, 2011).

Otro de los acuerdos importantes firmados con el país asiático es el Tratado de Libre Comercio (TLC) Chile – China firmado el 18 de noviembre del 2005 y entro en vigencia el 1 de octubre del 2006 (Aduana, 2007), ha sido una pieza fundamental en la relación bilateral, específicamente en fortalecer lazos económicos y comerciales, junto con la globalización se han ido mejorando los canales de comunicación y accesos de

distribución para los bienes y servicios, además de la innovación de nuevos productos, dejando en claro que no sólo la industria cuprífera es favorable para la exportación en China sino que también se contempla una fuerte concentración en diferentes sectores, como por ejemplo en el industrial, el producto que resalta es la exportación de vinos embotellados que ha tenido una expansión del 46% desde 2005 según la Direcon. Por otro lado, el sector agropecuario con respecto a las exportaciones de frutas ha tenido un alza de 52% lo que corresponde un 92% del total de los envíos de Chile, así también en alimentos procesados con un 34% y finalmente en industria silvícola con un 39%, por lo que los sectores que tuvieron mayor aumento en el 2016 con un 42% de incremento anual correspondió al silvícola, agropecuario y pesquero (Direcon, 2017).

El primero de enero del 2015 se cumplió el último calendario de desgravación correspondiente a la categoría 10, esto quiere decir que el 97,2 % de las mercancías chilenas pueden ingresar libres de arancel ascendiendo a US\$ 31.474 millones en 2016. Desde el año de entrada en vigencia del Acuerdo, el comercio se expandió a una tasa media anual de 16%, representando un 26% del comercio exterior chileno. En el período 2016 las exportaciones chilenas a China sumaron US\$ 17.293 millones, mientras que las importaciones totalizaron US\$ 14.181 (Direcon, 2017).

Chile, a pesar de poseer un incremento considerable en las importaciones y exportaciones con China, desconoce mucho sobre el país oriental. Los chinos presentan costumbres diferentes, su idioma, formas de pensamiento, valores, creencias, enfoques y modelos que intervienen a la hora de comercializar, esto a largo plazo juega en contra a la hora de entablar negociaciones con el gigante asiático. Poder identificar variables en que los negociadores chilenos siempre fallan será una manera de prevenir malas prácticas, equivocaciones, conductas inadecuadas, también dependerá de la voluntad y compromiso que la contraparte quiera lograr en su negociación, proponer métodos más expeditos a la hora de entablar relaciones comerciales con los chinos.

El propósito del gobierno chileno es estrechar aún más lazos comerciales con China, es por eso que se crea el 27 de mayo de 2011 una organización sin fines de lucro que fomenta el intercambio académico, educativo y cultural entre Chile y China y se llama Cruzando el Pacífico, cuyo servicio es la introducción al chino mandarín, cultura china, español

para sinohablantes, prácticas profesionales, y estudios en chino (Cruzando el Pacífico, 2017). Ellos trabajan en conjunto con el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), con el fin de incentivar el intercambio cultural y proyectar vínculos entre estudiantes, generando la interrelación a través de viajes a universidades en China, como becas estudiantiles.

Además, existen otras organizaciones que incentivan la difusión de marca país, éstas son ProChile y Direcon. Uno de sus proyectos de difusión es Chile Week, que ya va en su tercer año consecutivo de producción en el cual cada año ha abarcado más provincias chinas, se comenzó en Shanghái y Beijing, este año debutó con Chengdu, Shenzhen, Guangzhou, Hong Kong, Wuhan. Chile Week es una actividad con vínculos económicos, promoción comercial, turísticos, posicionamiento de imagen, y atracción de inversión; en donde participan sectores públicos y privados con el objetivo de expandir el mercado.

Según Andrés Rebolledo (Ex -Director General de Relaciones Económicas Internacionales) “Los desafíos futuros se están concretando en la flexibilización de las normas de origen, asuntos sanitarios y fitosanitarios, obstáculos técnicos al comercio y sistemas de certificación electrónica” (El mostrador, 2017). El gobierno está proponiendo nuevas estrategias y métodos para que las relaciones con China sean más fuertes. Los negociadores chilenos no pueden eludir la oportunidad de asociarse con inversionistas chinos, en estricto rigor, para introducir firmemente la industria chilena en el mercado chino, con el fin de generar una vía para el comercio y la inversión de Latinoamérica hacia el continente asiático.

1.6. Marco Teórico

El marco teórico, que se desarrolla se abordará teorías en las cuales se basa el comportamiento y conducta de los negociadores, además de índices económicos que muestran el crecimiento de ambos países y aclarando algunas definiciones relevantes para poder entender qué aspectos se involucran al momento de realizar una negociación, considerando su cultura, formas de comunicación y comportamiento que va de la mano con la personalidad, además de las historias que trascienden en generaciones anteriores y que aún están introducidas en su aspecto social.

Primero se comenzará con la descripción movimientos políticos que de alguna manera influyen a cada uno de los países, con el fin de ver indicadores económicos, datos macroeconómicos, balanza comercial y relaciones bilaterales que reflejará la realidad de los países en el último año.

Posterior a eso se describirá los tipos de negociación y las perspectivas que dan distintos autores e investigadores involucrados en el estudio, con el fin de conocer de qué manera podemos abordar a un negociador, cuál es el perfil para llevar a cabo la negociación y poder cerrar el trato, además de las dimensiones culturales que tiene cada país especificados en el Modelo Hofstede, que permitirá clasificar las personalidades y comportamientos de los individuos de dichos países.

Por último, se definirá conceptos que se irán desarrollando detalladamente en la investigación para conocer netamente las especificaciones que se quiere dar a presentar.

1.7. Marco Metodológico

En el marco metodológico se desarrollará los componentes centrales que apoyarán esta investigación.

Primero se expondrán los elementos teóricos que sustentan la metodología utilizada, en donde se especificarán los instrumentos utilizados, las fortalezas y debilidades de la metodología.

Posterior a eso, se describirá el diseño metodológico donde se detalla las herramientas, técnicas de recolección de datos, características de los instrumentos, el análisis de la información y algunas características de las muestras de los participantes en el estudio.

Por último, se detallará las entrevistas realizadas por expositores, profesores y negociadores que abordarán el tema bajo su perspectiva y respondiendo una serie de preguntas relacionadas con la cultura y formas de negociar entre ambos países.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS

En este capítulo se abordará las funciones y descripciones de la práctica profesional realizada por cada una de las integrantes.

Carla Silva, durante el periodo de su práctica profesional en la empresa KONECRANES INC., perteneciente al grupo Lifting Businesses líder en el mundo en industrias de fabricación y proceso, astilleros, puertos y terminales, se dedica a optimizar la eficiencia y el rendimiento de la empresa en todo tipo de sectores, además facilitan equipos de elevación y servicios a los clientes.

Al inicio de la práctica, en el área de comercio exterior, intervino en el proceso de negociación de la licitación de las navieras, escuchando y realizando las anotaciones y cálculos de presupuestos respectivos.

Al progresar el aprendizaje, estuvo a cargo de la documentación de los procesos de importación como orden de compra, factura proforma, invoice comercial, la cual era llenada y adjuntada en el sistema de la empresa para luego ser enviada al respectivo comprador, el aplicativo que se utilizaba para dicha actividad era el Wansoft. Luego de este registro, se seleccionaba el seguro correspondiente a la mercancía, se enviaba la documentación al agente de aduana y después se le contactaba para realizar la descarga de la mercancía. Para finalizar se realizaba el procedimiento una y otra vez con otras mercancías, y el contacto respectivo con el cliente.

Una de las motivaciones principales, para la elección del tema, fue que algunos de los repuestos de comercialización de la empresa eran importados desde la filial proveniente de China, en donde se mantenía contacto con la persona encargada de comercio exterior debido al constante movimiento de la mercadería. La curiosidad que surgió con respecto a esta filial, a diferencias de los otros países, es que dicho contacto se hacía sólo cuando existía algún inconveniente con los documentos o los envíos. Esta comunicación se hacía vía mail y en inglés de una forma muy precisa para que ellos logran entender, además de que el correo se enviaba a primera hora en la mañana y la respuesta se recibía al día siguiente sólo con lo solicitado sin mayor detalle, es por eso que quizás necesitaban adecuarse al horario para que

las gestiones se realizasen de forma oportuna o quizás sea la falta de relaciones interpersonales que la empresa no tenía con los chinos, dado a la falta de conocimiento.

Luisa Hau, realizó su práctica profesional en la empresa AUDIOMUSICA SPA., compañía que se dedica a la importación y venta de instrumentos musicales en Colombia, Perú y Chile.

Al inicio de la práctica se encargaba de las gestiones de supervisión del local, ya sea de la verificación de los empleados de caja y de los vendedores a cargo del área realizando un continuo seguimiento y abordando problemáticas, y soluciones si era requerido.

Al procesar el aprendizaje se encargaba del apoyo en labores administrativas de la tienda como la recepción, orden y control de la documentación, llevar los controles internos y corporativos, emisión de órdenes de compra, asignación de cuentas contables para el cierre del mes.

Después de dos semanas las funciones más importantes en el cargo eran la recepción y control de mercadería, además de controles selectivos semanales, ser nexo con el área de finanzas para la entrega de documentos, enviar solicitudes de mercaderías por falta de stock en la tienda, además de gestionar el movimiento de ellas por Chilexpress o PDQ (empresas que trabajan con la compañía para el envío de encomiendas).

La motivación que obtuvo para la realización de este trabajo fue que el 80% de la mercadería que se comercializaba en las tiendas eran traídas de China, en ocasiones el tránsito de los productos generaba demora, esto provocaba falta de stock y desabastecimiento en las tiendas, además, también tenían problemas de comunicación con los proveedores de ese país, entonces ello generaba dudas y una pronta solución se debía tener con respecto a la interacción con China, porque evidentemente algo estaba fallando.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Economía de Chile

La economía chilena ha tenido una evolución en el tiempo, desde el siglo XX hasta la actualidad. A comienzos del siglo XX surgió un grupo llamado Chicago Boys y consigo, un modelo económico llamado Neoliberalismo que ha repercutido hasta el día de hoy. Los Chicagos Boys fueron los principales ingenieros de la política económica y de ideología neoliberal. El modelo neoliberal fue impuesto con algunas modificaciones por la concertación de partidos por la democracia, coalición de centro izquierda que tomo el poder una vez reinstaurada la democracia en Chile en 1991 (Espach & Tulchin, 2004). Éste nació con el supuesto de que la sociedad aceptará la propiedad privada y el consumo ilimitado, también a medida que el tiempo se iba desarrollando este modelo se estaba implementando hasta ser instaurado en la actualidad (Carrillo, 2010).

Hoy en día sigue activo el sistema neoliberal ya que se ha presentado como uno de los mejores sistemas para que el capitalismo se desarrolle en Chile, además estimula que haya un crecimiento, por lo que genera estabilidad y bienestar para la sociedad (Carrillo, 2010). Es importante considerar la economía del país, su evolución en el tiempo y como se desarrollará en el futuro, ya que esto nos permite tomar una decisión final en el momento de realizar una negociación con otro país, tanto en el ámbito profesional o como marca país.

Además, se puede apreciar los siguientes datos macroeconómicos que evidencian la realidad del país. Uno de estas cifras es el PIB (Producto interno bruto) que muestra “El valor total de los bienes y servicios producidos en el país en un tiempo determinado” (Ministerio de Hacienda, 2017), el PIB registrado a final del año 2016 fue de 167.227 billones de pesos, por otro lado el PIB per cápita de ese mismo año fue de 13.593 dólares (Banco Central de Chile, 2017).

Según los datos obtenidos por el Banco Central, perteneciente a principios de este año 2017, correspondiente al primer trimestre se obtuvo una cifra de 35.954 billones de pesos en el PIB, lo cual, si se compara con el primer trimestre del 2016 que se obtuvo una cifra

de 35.919 billones de pesos. De lo anterior, se puede inferir que aumentó la actividad económica, se redujo el desempleo y se incrementó el PIB per cápita, por lo que se presentaría mayor bienestar en la población ligado al aumento del ingreso. (Banco Central de Chile, 2017).

Mientras tanto en las importaciones de bienes, Chile en el año 2016 presentó una cifra de 14.807 millones de dólares, correspondiente al sector de consumo durables (electrónica, calzado, vestuario, libros, lubricantes y combustibles entre otros). En las exportaciones presentó una cifra de 16.218 millones de dólares correspondiente al sector minero, industrial y agrícola. Los principales países con mayor destino de importación en el 2016 fueron: China con 3.361 millones de dólares, seguido de Estados Unidos con 2.437 millones de dólares y por último se encuentra Brasil con 998 millones de dólares. Con respecto a las exportaciones los países con mayor destino de exportación fueron: China con 4.324 millones de dólares, seguido de Estados Unidos 2.253 millones de dólares y por último se encuentra Japón con 1 030 millones de dólares. (Ministerio de Asunto Exteriores y de Cooperación, 2017).

2.2. Economía China

China actualmente posee un modelo económico capitalista, según Ning Wang China no asumido formalmente este modelo porque después de la muerte de Mao Tse Tung, el gobierno chino permitió que el pueblo tuviera más libertad y así empezaron a surgir empresas privadas, cuando China inicio sus reformas todavía no se arraigaba el comunismo, pero tampoco tuvieron la intención de eliminarlo definitivamente. China paso gradualmente a la economía moderna con la libertad del capitalismo, pero siempre con un lado socialista, es decir, China tiene libre mercado competitivo para sus bienes y servicios, pero no para las ideas, medios de comunicación y políticas (Wang N. , 2012).

En las últimas tres décadas, el desempeño económico de China ha superado el desempeño económico de otros países, llegando a un 9,7 %, incluso cuando este país se tuvo que enfrentar a la crisis financiera global logró sostener un crecimiento económico más alto que la mayoría de los países que también pasaban por la misma crisis (Torres, 2011).

China posee un creciente mercado económico y su integración en las instituciones económicas mundiales, como la Organización Mundial de Comercio (OMC), que ha aumentado el interés de los occidentales en su deseo de hacer negocios en dicho país, esto ha llevado a China a tener una economía abierta, es decir, una economía que realiza intercambios comerciales con el mundo, por lo que debido a esto se encuentra en la segunda economía más grande del mundo con 1.378 millones de personas. (World Bank Group, 2017).

Además, se puede apreciar los siguientes datos macroeconómicos que evidencian la realidad del país. El PIB de China en el año 2016 fue de 11.199.145 millones de dólares por otro lado el PIB per cápita de ese mismo año fue de 8.123 dólares. (World Bank Group, 2017).

Con el PIB estimado en el año 2017 de unos 11.795 miles de millones dólares se puede apreciar que este indicador ha tenido un aumento con respecto al año anterior, este se verá reflejado en las actividades económicas del país. El incremento también beneficiará al estado ya que los ingresos fiscales se elevarán debido al pago de impuesto. Sin embargo, a pesar de que las cifras demuestren que el país ha tenido un crecimiento, éste no se ve reflejado en él, ya que todavía existen localidades en donde el índice de desigualdad es elevado, esto se puede deber a que todavía hay personas que no han sido registradas legalmente en el país, debido a sus políticas internas. (Banco Santander Trade, 2017).

Mientras tanto en las importaciones de bienes en el 2016 fueron 1.587.921 millones, y las exportaciones fueron de 2.097.637 millones. Los principales países con mayores índices de importaciones fueron: Corea del Sur con 158.975 millones de dólares, seguido de Japón con un valor de 145.671 millones de dólares, por último, Estados Unidos con un valor de 135.120 millones de dólares. Con respecto a las exportaciones los países con mayores índices fueron: Estados Unidos con un valor de 385.678 millones de dólares, seguido de Japón con un valor de 129.268 millones de dólares, por último, Corea del Sur con un valor de 93.707 millones de dólares. (World Integrated Trade Solution, 2017).

2.3. Balanza comercial

La balanza comercial consiste en la diferencia entre las exportaciones y las importaciones, es decir, corresponde al total del valor de bienes que se venden al extranjero y el valor que compran otros países. (Sofofa, 2017).

Las cifras de balanza comercial representan importaciones y exportaciones efectivas, las que se basan en las directrices generales establecidas en el Manual de Balanza de Pagos del Fondo Monetario Internacional (FMI), para ello se utilizan las estadísticas del Servicio Nacional de Aduanas a las que se les han hecho ajustes de cobertura y valoración. (CNC, 2017).

La balanza comercial de Chile en el año 2016 tuvo un superávit de 5,256 millones de dólares casi el doble del 2015, con exportaciones de bienes de valor 60.597 millones de dólares y por valor de 55.341 millones de dólares en importaciones, con un aumento del superávit del 49,1%. (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2017). A su vez la balanza comercial de China en el 2016 tuvo un saldo de 0,74 trillones de dólares, cuyas exportaciones fueron de 2,06 trillones de dólares y las importaciones de 1,32 trillones de dólares. (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2017). En comparación con el año anterior las exportaciones se vieron afectadas, disminuyendo el nivel de salida y a su vez disminuyendo el saldo de la balanza comercial. Como se puede apreciar en la tabla 1, China posee una balanza comercial superior a la de Chile, debido a que es un país con un territorio más extenso en donde influye la cantidad de habitantes, el consumo, el nivel de industria, el costo de mano de obra, canales de distribución y ubicación geográfica.

Por otro lado, Chile es un país que no tiene una gran población como lo es China, pero con los tratados comerciales que ha logrado firmar los últimos años el gobierno permite que el intercambio comercial no decaiga y siga extendiéndose más como marca país.

Tabla 1 Balanza comercial de China (Trillones de US \$ FOB)

Año	2014	2015	2016
Exportaciones	2,37	2,37	2,06
Importaciones	1,53	1,27	1,32
Saldo	0,83	1,1	0,74

Fuente: Observatory of Economic Complexity, Comercio Exterior, 2018.

Tabla 2 Balanza comercial de Chile (Trillones de US \$ FOB)

Año	2014	2015	2016
Exportaciones	75,122	62,183	60,597
Importaciones	68,599	58,718	55.341
Saldo	6,523	3,465	5.256

Fuente: Banco Central de Chile, Estadística, Sector Externo, Comercio Exterior, 2017.

2.4. Relaciones bilaterales

Chile en 1970 fue el primer país de América del Sur en establecer relaciones diplomáticas con China (1999), fue el primero en apoyar el ingreso a la OMC y reconocer a China como economía de mercado, además ser los primeros en albergar un Instituto Cultural Chino (1952) (Torres, 2011).

Chile y China comparten más de treinta años de experiencia desde la apertura del acuerdo, sin embargo, los vínculos bilaterales se llevaron a cabo a finales de las décadas de 1990. Cabe destacar que Chile fue un país pionero en firmar en Beijing un Tratado de Libre Comercio (TLC-2006) (Direcon, 2017).

Las relaciones bilaterales fortalecen distintos sectores (económicos, científicos, militares, culturales), por lo que siempre traen consigo beneficios positivos para los países que están suscritos a las relaciones. Las relaciones entre países traen consigo acuerdos comerciales que se van desarrollando y estableciendo a medida que va pasando los años.

Los acuerdos comerciales son una alianza que existe entre un país o más, en donde acuerdan términos específicos que benefician a los miembros suscritos a él. Existe muchos acuerdos comerciales, pero entre los más importantes encontramos el TLC. El tratado de libre comercio es una alianza bilateral cuya finalidad es crear una zona de libre comercio que asegure una libre circulación de los bienes, servicios y capitales, a través de políticas y normas jurídicas. Este tipo de acuerdo beneficia mucho a los países, ya que ambos países pueden entrar los productos al país libre de arancel. El tratado de libre comercio entre Chile y China entro en vigencia el 1 de octubre del 2006 (Direcon, 2017), por lo que a medida que transcurrían los años China fue teniendo más presencia en el comercio nacional hasta convertirse en el primer socio comercial.

2.5. Tipos de negociación

Existen dos tipos de negociación que tienen gran relevancia por los profesionales del tema de las negociaciones, éstas son integrativa y distributiva (Shilling, 1999).

2.5.1. Negociación integrativa

Este enfoque presenta deseos de ganancias mutuas y una alta reciprocidad, además abarca el respeto de los negociadores con la finalidad de que la otra parte considere un resultado satisfactorio. Se da relevancia a la calidad de relación de los participantes.

Las razones para dar una orientación integrativa:

1. Se desarrolla un ambiente de confianza, reciprocidad y de credibilidad mutua
2. Disminuye el riesgo de revisar el acuerdo, asegurando una mayor estabilidad.
3. Toma en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro.
4. Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas.
5. Es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de soluciones para los problemas.

En las negociaciones integrativas podemos encontrar los siguientes modelos de negociaciones instaurados por diferentes autores a través de los años.

2.5.1.1. Modelo cooperativo

Se le conoce como el estilo de negociación de satisfacción mutua (ganar-ganar), consiste principalmente en que las partes lleguen a un acuerdo que los beneficien a ambos, percibiendo que cada uno ha tenido los resultados esperados. Además, implica que las partes desarrollarán todas sus habilidades para lograr el beneficio en conjunto.

Se encuentran tres puntos relevantes para este modelo según Cohen (Shilling, 1999):

- Lograr confianza mutua: Se establece un vínculo en que cada parte trata de ser lo más transparente y honesto a la hora de negociar. Este tipo de relación tarda en generarse por lo que se debe tener paciencia para alcanzar objetivos trazados.
- Lograr el compromiso de la contraparte: La colaboración y responsabilidad entre ambas partes son necesarias para el éxito de la negociación.
- Controlar al adversario: involucra saber cuáles son las intenciones de la contraparte por si ésta decide cambiar de estrategia.

2.5.1.2. Método “negociación según principios”

Existen dos estilos de negociación basados en posiciones; el suave y el duro (Fisher & Ury, 1985), y se cree que las estrategias de negociación deben estar entre estos dos principios. En el estilo suave los participantes tienen una relación de amistad, el objetivo principal es lograr un acuerdo, por lo que se debe ser suave con las personas y el problema, otras de las características de este estilo son; confiar en el otro, hacer concesiones, evitar enfrentamientos, ceder ante la presión. Por otro lado, está el estilo duro, en donde los participantes son adversarios y el objetivo principal es la victoria, se despliega las siguientes características; son duros con el problema y las personas, se desconfía de los demás, se exige concesiones, además aplican presión a la contraparte e intentan ganar siempre ya que insisten en su posición tanto que engañan y amenazan.

Existe un método de negociación diseñado para producir resultados producentes en forma eficiente y amistosa. Este método es llamado negociación según principios.

La negociación según principios puede resumirse en cuatro puntos, estos puntos establecen un método directo, que puede usarse en cualquier circunstancia y son según (Fisher & Ury, 1985):

1. Las personas: separe a las personas del problema.
2. Los intereses: concéntrese en los intereses y no en las posiciones.
3. Las opciones: genere una variedad de posibilidades antes de decidir actuar.
4. Los criterios: insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

2.5.2. Negociación distributiva

Se caracteriza porque los negociadores demuestran una débil colaboración, en algunos casos no existe dicha cooperación. En este tipo de negociación se da importancia a la ganancia individual, no tomando en cuenta los objetivos comunes. Es aquí en donde las partes entran en juego a fin de desempatar la posición. Este juego se le denomina “a suma cero” comúnmente son denominados distributivos, ya que el beneficio total de uno de los individuos implicará la pérdida total de la otra parte, es decir lo que una parte gana, la otra parte lo pierde (Shilling, 1999).

La negociación distributiva cuenta con diferentes modelos establecidos por diferentes autores.

2.5.2.1. Modelo competitivo

Denominado por Herb Cohen bajo el nombre “ganar a toda costa” o estilo soviético de negociación. El autor ha identificado el enfoque competitivo señalando que se da cuando la persona o grupo pretende conseguir su objetivo a costa de un adversario (ganador- perdedor), comprende esfuerzos brutales o a leves formas de manipulación, todo es válido si lo que se requiere es ganar. Las principales características del modelo son (Shilling, 1999):

- Posiciones extremas: La apertura de las negociaciones casi siempre se manifiestan con propuestas u ofertas absurdas.
- Autoridad limitada: Las partes no tienen suficiente poder para concretar las negociaciones.
- Tácticas emocionales: Las manipulaciones son muy usadas en este tipo de negociaciones, su objetivo principal es intimidar a la contraparte y para ello hacen uso de actitudes exasperadas, golpes en la mesa, gritos, etc.

- Consideración de las concesiones del oponente como debilidad: si la contraparte desiste en ciertos puntos de la negociación, se tiende a disminuir dicha actitud y no se actúa de la misma manera.
- Mezquindad en las propias decisiones: sucede cuando las negociaciones tardan en conseguir alguna concesión, luego de varios intentos y de arduas reuniones, se realiza, pero con minúsculos cambios respecto a la posición anterior.
- Ignorancia de fechas límites: se comportan como si el tiempo no tuviera relevancia ni límites, por lo que, para ellos el tiempo no se agotará.

Al existir los diferentes estilos de negociación, también existen autores que toman una postura sobre el tema, la cual recomiendan según sus propios análisis cuál sería la mejor alternativa a escoger para tener los resultados correctos, uno de estos autores que recomienda, es Fisher con el cual estipula como no negociar en base a las posiciones.

En las negociaciones es muy común que las personas interactúen con base en las posiciones, ya que cada parte asumirá una postura y argumentará su punto de vista como mejor le convenga. Los métodos de negociaciones que se emplean deben juzgarse conforme a tres criterios (Fisher & Ury, 1985).

1. Debe conducir a un acuerdo sensato.
2. Debe ser eficiente.
3. Debe mejorar o no deteriorar la relación.

Al momento del proceso de una negociación se tiene que tener en consideración estos tres principios para que esta se propicie. La negociación debe conducir a un acuerdo sensato, ya que cuando se negocia en base a las posiciones, las partes tienden a encerrarse dentro de su postura, lo cual provoca que las personas se defiendan con contraataques, por lo que mientras

más el individuo intente convencer a la contraparte de la imposibilidad de cambiar su perspectiva, esta situación induce que cada vez sea menos factible generar un acuerdo razonable.

El segundo criterio dice que la negociación debe ser eficiente, pero una negociación que está basada en las posiciones crea obstáculos que retrasan un acuerdo, ya que mientras más extremas sean las posiciones iniciales y más pequeñas las concesiones (Fisher & Ury, 1985), se necesitarán más esfuerzo y tiempo para descubrir que es viable la negociación.

El último criterio de una negociación se refiere a que la relación entre las partes no se debe deteriorar, la negociación basada en posiciones “tensiona” el vínculo entre las partes y a veces hace que esta se destruya.

2.6. Modelo Hofstede

Hofstede es una teoría que explica los fenómenos de las dimensiones culturales y que ofrece un marco para examinar los valores de la cultura que afectan el comportamiento, además de ayudar a las personas de una cultura para que puedan actuar de cierta forma. La teoría presenta seis dimensiones culturales: distancia al poder, individualismo versus colectivismo, evasión a la incertidumbre, masculinidad versus femineidad, orientaciones a largo plazo y complacencia versus moderación (AFS, 2012).

- **Distancia al poder:** Dicho aspecto detalla en como los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan una inequidad del poder.

Según Hofstede, se refiere a cómo las culturas lidian con la desigualdad, se enfocan en normas que les dicen a los superiores (líderes, jefes, supervisores). Los países con alta distancia de poder tienen normas, valores y creencias tales como: (Cullen & Parboteeah, 1998).

- La desigualdad es fundamentalmente buena.
- Todos tienen un lugar; algunos son altos, otros son bajos.
- La mayoría de la gente debe depender de un líder.

- Los poderosos tienen derecho a privilegios.
- Los poderosos no deberían ocultar su poder.

Las empresas u organizaciones tienen una gran distancia de poder, utilizan sistemas de gestión y procesos que reflejan un sistema similar de jerarquía.

Las decisiones estratégicas en países con alta distancia de poder están influenciadas por la necesidad de mantener y apoyar a quienes están en el poder.

- **Individualismo/Colectivismo:** Los valores, las normas y las creencias asociadas con el individualismo se centran en la relación entre el individuo y el grupo.

El individualismo consiste en tomar decisiones independientes y se preocupan por sí mismos (AFS, 2012). Según Hofstede (Cullen & Parboteeah, 1998), las culturas individualistas ven a las personas como únicas. Las personas son valoradas en términos de sus propios logros, estado y otras características únicas. Los valores asociados con el individualismo a menudo se discuten con el conjunto de valores opuestos llamado colectivismo.

El colectivismo une lazos grupales más fuertes. Según Hofstede, las culturas colectivistas ven a las personas casi siempre agrupadas. Como por ejemplo grupos sociales (familia, amigos, vecinos, etc.), clase social, organizaciones, todos estos grupos tienen prioridad sobre el equipo.

- **Evasión a la incertidumbre:** Consiste en cómo las personas son capaces de manejar situaciones desconocidas.

Según Hofstede (Cullen & Parboteeah, 1998), se relaciona con normas, los valores y creencias con respecto a la tolerancia a la ambigüedad. Una cultura con mayor evasión a la incertidumbre busca estructurar los sistemas sociales y los sistemas predecibles (política, educación y negocios) donde el orden y la previsibilidad son primordiales y las reglas y regulaciones dominan.

- **Masculinidad:** Las diferencias culturales entre hombres y mujeres ocurren en todas las sociedades, en todas las culturas, los hombres y mujeres reciben diferentes roles o actividades tanto en su vida cotidiana como en el entorno empresarial.

La masculinidad como dimensión cultural representa la tendencia a apoyar la orientación masculina tradicional, es decir, una mayor masculinidad significa que la cultura empresarial de una sociedad adquiere valores masculinos, como los énfasis en los progresos y las ganancias. Sin embargo, en cada cultura existen diferencias de género en valores y actitudes. Los países de alta masculinidad tienen normas, valores y creencias tales como (Cullen & Parboteeah, 1998):

- Los roles de género que deben distinguirse claramente.
- Los hombres son asertivos y dominantes.
- El machismo o masculinidad exagerada en los hombres es bueno.
- Las personas, especialmente los hombres deben ser decisivos.
- El trabajo tiene prioridad sobre otros deberes, es decir les toman más relevancia a los quehaceres laborales que a otro entorno social.
- El avance, el éxito y el dinero son importante.

- **Orientación a largo plazo/ corto plazo:** Las sociedades con orientación a largo plazo identifica a las personas a invertir y ahorrar, es decir, a ser más cauteloso, en cambio las sociedades que tienen orientación a corto plazo respetan las tradiciones, pero incentivan a gastar y a obtener ganancias inmediatas. La capacitación y la socialización para un compromiso a largo plazo con la organización compensa cualquier debilidad inicial en las habilidades relacionadas con el trabajo. Las organizaciones en culturas con orientación a corto plazo deben enfocarse de inmediato en las habilidades utilizables. Según Hofstede (Cullen & Parboteeah, 1998), las orientaciones a largo no toman puntos aparentemente conflictivos y lógicos. Las buenas relaciones conducen a la comparación de objetivos entre las culturas de corto y largo plazo que se manifiestan en las decisiones.

- **Indulgencia:** Esta dimensión se refiere a la importancia de la felicidad y el control de la vida. Las sociedades con alto índice de complacencia permiten a las personas satisfacer libremente sus necesidades, por otro lado, los altos índices de moderación indican que las personas suprimen sus impulsos bajo estrictas normas sociales.

2.7. Confucianismo

El confucianismo se puede interpretar como un modo de vida, un sistema de valor tradicional o un movimiento filosófico. (Jacquin, 2007) El confucianismo es un sistema ético y social que tuvo su origen en la China feudal con las enseñanzas de Kung-fu-tzu (que literalmente significa “ el maestro Kung”), cuyo nombre fuera latinizado por los primeros misioneros jesuitas que lo transformaron en Confutius y Confucius, derivando luego a Confucio. (Universidad de Buenos Aires, Noviembre).

Esta doctrina se atribuye como una ideología al poseer tres elementos requeridos (un concepto de la divinidad, una fe y un culto) esto solo pudo haber sido cierto hasta finales del primer milenio d. de C. según Tchao Yun –Koen (Tchao, 1985). Según Etienne Balazs, “es una doctrina racionalista e irreligioso, fuertemente deudora de un tradicionalismo conformista” están muy relacionados con el momento de agitación política y social en que le tocó vivir a Confucio (Balazs, 1974).

Confucio, dice Lionello Lanciotti, vivió en una época feudal bajo el poder central cada vez más nominal de la dinastía Chou, con señores feudales que comenzaron a agitarse, negándose a obedecer al gobierno imperial (Lanciotti, 1971). Las enseñanzas de Confucio han llegado a nuestros días gracias a las analectas.

Las Analectas son la versión por escrito de una serie de charlas que Confucio dio a sus discípulos, así como las discusiones que mantuvieron entre ellos (Tchao, 1985). El título original en chino, Lún Yǔ, significa “discusiones sobre las palabras” [de Confucio]. Escritas durante el periodo de primaveras y otoños, las analectas son el mayor trabajo del confucianismo. Siguen teniendo influencia entre los chinos y en algunos países asiáticos aún hoy en día (Tchao, 1985). Además, ha afectado

directamente en la actitud china, fijando los modelos de vida y valor social proporcionando la base de las teorías políticas e instituciones chinas (Jacquin, 2007).

2.8. Sinohablante

La palabra sinohablante proviene del dialecto que emerge del orientalismo, esta emplea un nuevo vocabulario y una gramática de civilización naturalizada e identidad esencializada, es decir se atribuye a las personas que hablan el idioma chino-cantones- mandarín, o cualquier dialecto proveniente del territorio chino. (Callahan, 2012)

El sinohablante mira a la civilización china como centro de Asia, no como una nación estado sino un estado de civilización para determinar frontera social, cultural y territorial. También se habla de las relaciones entre Chile y China como “Sino-chileno”, esto abarca un vínculo entre ellos en el ámbito cultural, económico, idiomático, político y comercial. (Callahan, 2012)

3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología

Para Hernandez Sampieri (Hernandez Sampieri, 2006) las investigaciones cualitativas son aquellas que exploran en los fenómenos en profundidad, que se conducen básicamente en ambientes naturales, los significados de dichas investigaciones se extraen de los datos y no están fundamentadas en las estadísticas como tal. Los estudios cualitativos permiten obtener una alta profundidad de los significados que arroja la misma, una amplitud de sus resultados aplicables a gran parte de los casos, una gran riqueza interpretativa y una buena contextualización del fenómeno. Teniendo en cuenta lo mencionado, es que en la presente investigación se utilizará un enfoque cualitativo, pues se recurrirá principalmente a técnicas asociadas a este tipo de investigación.

Es importante mencionar que el tipo de fuente de información utilizada en este proceso es mixto, ya que se ocupa fuente primaria y secundaria para el sustento de la tesis. La fuente primaria abarca información nueva y original que fue recopilada de manera presencial a través de entrevistas planificadas y previamente esquematizadas en donde la finalidad es la obtención de testimonios de personas y/o organizaciones que hayan realizado negociaciones o hubiesen tenido contacto con la cultura asiática y/o chilena. Además, es relevante mencionar que la mayor parte de la información abarcada en la tesis es obtenida mediante libros, revistas y documentos, en donde existió una recopilación, análisis y selección de ello para fundamentar la investigación de este informe. Por otro lado, también se utiliza la fuente secundaria para aseverar contenido de personas que hayan realizado investigación sobre este tema y nos permita ahondar el conocimiento obtenido en los documentos primarios, es decir dando a conocer diferentes puntos de vista y acceso de ello.

3.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se efectuó en la presente investigación es el de estudio de caso comparativo. Un estudio de caso es un examen en profundidad, que suele llevarse a cabo a lo largo del tiempo, de un solo caso, como una política, un programa, un lugar de intervención, un proceso de ejecución o un participante. Los estudios de caso comparativos abarcan dos o más casos, de forma que producen un conocimiento más generalizable de las preguntas causales (cómo y por qué un programa o política en particular funciona o no funciona) (Goodrick, 2014).

3.3. Técnicas de recolección de información

Para el presente documento se consideraron las siguientes técnicas para recolectar la información, dadas las características de la investigación que se llevó a cabo:

- Revisión de Fuentes.
- Fichaje de Fuentes.
- Entrevistas.

La revisión y fichaje de fuentes corresponde al proceso mediante el cual se analiza la mayor cantidad de información con respecto al tema de investigación y se selecciona cuál es la más adecuada para la realización del estudio que se llevó a cabo, respectivamente. La esquematización de las entrevistas es semiestructurada ya que se planificó y analizó previamente una selección de preguntas siguiendo una secuencia, por otro lado, el informante pudo expresar sus opiniones, matizar respuestas e incluso desviarse del guión propuesto inicialmente por las investigadoras, con el fin de explorar temas emergentes durante la charla. Además, la entrevista realizada consta de preguntas abiertas, cuya finalidad es obtener una conversación natural con la intención de conseguir respuestas precisas que son de interés para el estudio, pero realizadas sutilmente durante la conversación.

3.4. Fuentes de información

Para la realización de la presente investigación se utilizaron datos provenientes de documentos académicos y de organismos internacionales que otorgan diferentes puntos de vista acerca los estilos de negociación, así como documentos gubernamentales que brindan información sobre estadísticas de población, índices comerciales y costumbres a nivel general de Chile y China, así como documentos de origen gubernamental China y consulta del marco legal de ambos países en materia comercial.

Para la realización de las entrevistas se genera previamente una segmentación de la zona para poder representar de forma objetiva los resultados, además de contar con un tamaño característico de la investigación. Dicha investigación previa, se basó principalmente en una segmentación sociodemográfica, en la cual aportó la información necesaria para poder dar inicio al lugar en donde se realizará dichas entrevistas.

El sector de la Región Metropolitana que se escogió para segmentar, fue específicamente la comuna de Estación Central cuya cantidad es de 147.041 mil habitantes según el censo del INE del 2017 (Instituto Nacional de Estadística, 2017) además como se puede apreciar en el siguiente gráfico que el 30% de la población es dependiente debido que el 17% son niños y el otro 13% son personas mayores de 75 años. Por otro lado, se puede ver que más del 47 % de la población es parcialmente independiente (Municipalidad de Estación Central, 2016).

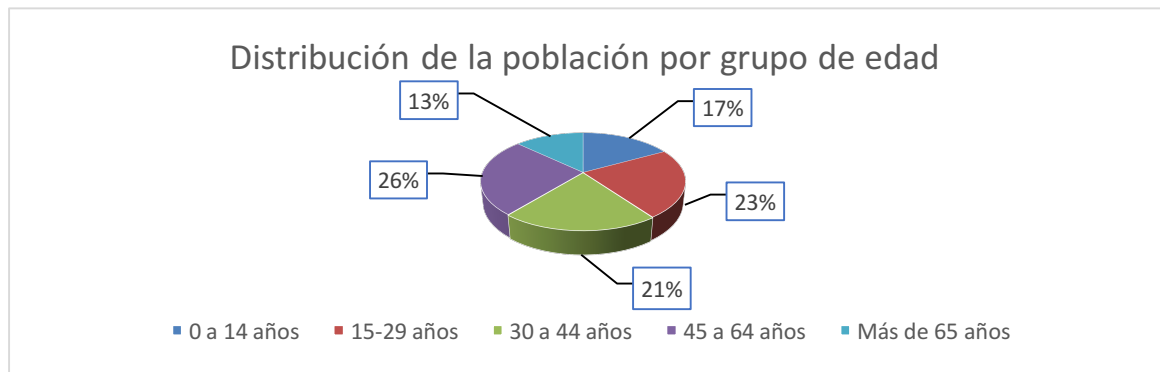


Ilustración 1 Distribución de la población.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidas de La Municipalidad de Estación Central, Pac Limitada Planificación Arquitectura y Construcciones.

Estación Central es una comuna en el cual existe una gran cantidad inmigrantes principalmente de América Latina y Asia, cuya cifra es de 6000 mil habitantes, en donde solo un 6% pertenece al continente asiático. La principal actividad de la comuna es la venta al detalle y al por mayor de vehículos, automotoras, enseres domésticos, entre otros. Los locales comerciales están distribuidos por toda la comuna, pero el punto de concentración de los locales tanto nacionales como extranjeros es el barrio Meiggs, lugar donde se centró las entrevistas debido a la cantidad de comerciantes proveniente de China (Municipalidad de Estación Central, 2016).

Las entrevistas se componen de 9 preguntas tanto para comerciantes chilenos como para chinos, o de personas que tienen o tuvieron contacto entre sí. Las preguntas fueron estudiadas con anterioridad para obtener las respuestas precisas, igualmente es importante mencionar que en ambos casos el objetivo es lograr entrevistar 50 personas de cada nacionalidad, para que de este modo se pueda obtener un resultado más demostrativo en el caso. Después de haber planteado las preguntas y tener claro el lugar en donde se va a realizar las entrevistas, se ejecuta la organización de los días en el cual se saldrá a terreno para lograr dichas respuestas. Luego de un trabajo en terreno en la comuna donde se realizaban visitas en el sector además de entrevistas de guías en conferencias y grupos de discusión, cuya duración fue aproximadamente

un año completo, se logró entrevistar 30 personas de nacionalidad chilena y solo 14 de nacionalidad china, las cuales fueron respondidas totalmente. Por otro lado, se encuentran las personas que solo respondieron la mitad de la entrevista, que por diferentes factores no se lograron finalizar, solo fueron 8 personas chilenas y 24 personas chinas que no lograron terminar la entrevista. Las personas restantes en ambos casos no concretaron la entrevista por distintos motivos, ya sea por tiempo que es la excusa más recurrente y el idioma (solo en caso de los chinos).



Ilustración 2 Entrevistas a chileno.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada de las entrevistas.

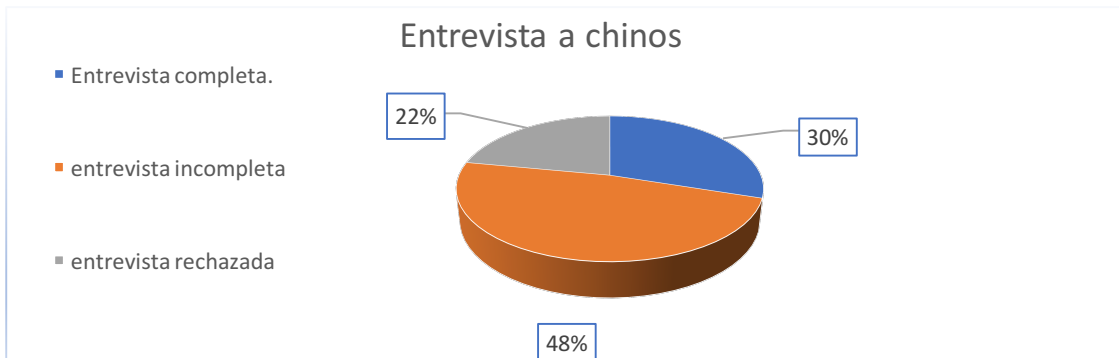


Ilustración 3 Entrevista a chinos

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada de las entrevistas.

3.5. Preguntas de investigación

- **Preguntas realizadas a chilenos:**

1. ¿Cómo ha sido su experiencia de negociación con los chinos? ¿cuánto tiempo le ha tocado negociar con ellos?
2. ¿Cuáles serían las principales dificultades para negociar con los chinos y que recomendaría para superarlas?
3. ¿La diferencia horaria entre Chile y China son un problema para la comunicación entre las partes al momento de iniciar un negocio?
4. ¿Qué aspectos culturales son relevantes para los chinos a nivel de mercado?
5. ¿Cuál es su experiencia con la barrera idiomática? Y ¿Cuáles serían las recomendaciones que daría a los empresarios que quieren aventurarse a comercializar en china?
6. ¿Qué barreras legales se le ha presentado al estar en ese país?
7. ¿Qué estilo de negociación tienen los chinos y cuál es su comportamiento frente al extranjero?
8. ¿Cómo se gana la confianza del empresario chino y como esto repercute a la hora de negociar?
9. ¿Cuáles son los aspectos principales que facilitan o favorecen la negociación con los chinos?

- **Preguntas realizadas a chinos:**

1. ¿Cómo ha sido su experiencia de negociación con los chilenos? ¿cuánto tiempo le ha tocado negociar con ellos?
2. ¿Cuáles serían las principales dificultades para negociar con los chilenos y qué recomendaría para superarlas?
3. ¿La diferencia horaria entre Chile y China son un problema para la comunicación entre las partes al momento de iniciar un negocio?

4. ¿Qué aspectos culturales son relevantes para los chilenos a nivel de mercado?
5. ¿Cuál es su experiencia con la barrera idiomática? Y ¿Cuáles serían las recomendaciones que daría a los empresarios que quieren aventurarse a comercializar en Chile?
6. ¿Qué barreras legales se le ha presentado al estar en ese país?
7. ¿Qué estilo de negociación tienen los chilenos y cuál es su comportamiento frente al extranjero?
8. ¿Cómo se gana la confianza del empresario chileno y cómo esto repercute a la hora de negociar?
9. ¿Cuáles son los aspectos principales que facilitan o favorecen la negociación con los chilenos?

- **Preguntas realizadas a chinos que han interactuado con chilenos:**

1. ¿Cómo ha sido su experiencia al relacionarse con los chilenos? ¿cuánto tiempo le ha tocado a acostumbrarse a ellos?
2. ¿Cuáles serían las principales dificultades para entablar una conversación con los chilenos y qué recomendaría para superarlas?
3. ¿La diferencia horaria entre Chile y China son un problema para la comunicación (parientes de China)?
4. ¿Qué aspectos culturales has encontrado que son diferentes a la cultura China?
5. ¿Cuál es su experiencia con la barrera idiomática? Y ¿Cuáles serían las recomendaciones que daría a los empresarios que quieren aventurarse a comercializar en Chile? (con respecto algún pariente que no haya venido a Chile y no hablaba español)
6. ¿Cómo describirías el comportamiento de los chilenos frente a los chinos?
7. ¿Cómo se gana la confianza del chileno y cómo esto repercute a la hora de relacionarse?

8. ¿Conoces sobre la concepción del guanxi? Y si es así ¿Cómo ha sido la experiencia frente a los chilenos con este tema?
9. ¿Los chinos se rigen frente a factores externos que puedan influenciar en su vida cotidiana? (colores, números, astrología etc.)

4. CAPÍTULO IV: RELACIONES INTERPERSONALES E INFLUENCIAS DE VALORES RELIGIOSOS Y CULTURALES EN CHINA

4.1. Importancia de las relaciones personales

China tiene distintas visiones de proyectarse en el mundo como también darse a conocer, ya sea en sus vínculos y relaciones, este país tiene características especiales que la hacen una cultura diferente y atractiva en todo ámbito, en especial en el enfoque comercial. Podrían impactar a cualquiera que no comprendiese la manera de actuar o comportamientos, y es por eso que se puede perder la oportunidad de generar alianzas a largo plazo. Según un comerciante chileno comenta que cuando se realicen las interacciones con los chinos, hay que abrir la mente para poder comprender el comportamiento de la contraparte china, ya que uno está acostumbrado a otro tipo de cultura (Entrevista 29).

China ha tenido una estrategia globalizadora desde su apertura cultural y económica, implementando profundas reformas reflejado en una tasa promedio de crecimiento del producto de 9.4% entre 1981 y 2003 y repercute con un profundo proceso de reformas económicas impulsadas por Deng Xiaoping en 1978 (Claro, 2003), bajo esto los chinos han ido acercándose al mundo, y sus negociadores han ido evaluando y diagnosticando como relacionarse y persuadir de la mejor manera a los extranjeros, pero los occidentales no han hecho el mismo esfuerzo de los chinos en el querer entender más de su comportamiento, y conocer la forma de hacer negocio con ellos, esto se ve reflejado por la carencia de conocimientos hacia la cultura.

4.1.1. Concepto, origen e importancia del guanxi

En esta cultura hay que saber interpretar los significados de sus acciones o comportamientos, en este aspecto tienen mucha relevancia las relaciones interpersonales, a este tipo de relaciones los chinos lo conocen como “Guanxi”. Etimológicamente “Guan” proviene del significado puerta o paso y como verbo

significa cerrar. “Xi” se refiere a un lazo o conexión, ambos comparten la metáfora de la barrera (Ordóñez, 2004). Según Lee, lo define como “Conexiones relaciones entre la gente, implicando un tratamiento preferencial a los socios en un intercambio” (Lee, 2001). Por su parte según Mayfair Mei-hui Yang, antropóloga estadounidense, define el concepto de guanxi como un fenómeno social que no solo aplica a redes y relaciones que se tejen en los negocios, sino que involucran relaciones entre personas. Además, dice “Es un tema ubicuo, aparece en transacciones económicas, en relaciones políticas y sociales, en la literatura, los diarios, las revistas académicas, un tema que abarca todo aspecto social” (Yang, 1994).

El “Guanxi” cumple un papel fundamental entre los diversos estratos sociales, la finalidad de esta es generar redes de comunicación que terminen en lazos de amistad. Se traduce literalmente como relación e invade todos los tipos de relaciones en la sociedad china. Para realizar negociaciones con los chinos se debe poner énfasis en la comunicación entre los negociantes e indiscutiblemente se debe generar guanxi. Este concepto implica ciertas características que se debe tener en mente.

Desde una forma más general, es relevante comprender al guanxi como algo que abarca más allá que una simple concepción, que se entiende como la posición del yo frente a las relaciones. El sinólogo Gary Hamilton basado en el sociólogo Xiaotong Fei plantea que en el mundo chino existe la categorización basado en suposición social, dentro de la red. Las redes tienen a ser discontinuas y dan paso a que el individuo pueda permanecer en más de una forma simultánea y en cada una de ellas posee una posición distinta. (Fei, Hamilton, & Zheng, 1992) Generar guanxi es muy importante entre las personas de la cultura china y esto no debe apresurarse, sino que toma tiempo en poder construirlo, nos afirma un importador chileno con respecto a su experiencia vivida en China (Entrevista 30).

El guanxi en la China actual no ha estado lejos de las controversias, debido a que se cuestiona la funcionalidad de un elemento tradicional presente en una

sociedad que posee con el tiempo más rasgos occidentales, es decir que la influencia del guanxi ha disminuido en su importancia. (Graham & Lam, 2003).

Como lo exponen Guthrie, Gold, Wank “las relaciones de guanxi, proveen modos informales de reducir las incertidumbres en el ambiente y el comportamiento oportunista; las redes del guanxi son flexibles, eficientes, disponibles y resultan fuentes de capital social hecha a la medida a un bajo costo financiero”. (Gold, Guthrie, & Wank, 2002).

Al invertir en hacer contactos personales dentro de una dinámica comercial resultan relevantes ya que crean acceso a ciertos favores y recursos. Se considera que China es una economía basada en redes, están pueden llegar hacer informales ya que se pueden crear con la vida cotidiana, y se crean en relación a la confianza y reciprocidad. (Redding, 1990) (Wang H. , 2000) (Hamilton, 2006). El guanxi descansa sobre la base de los conceptos y bases de reciprocidad, además no se le involucra fecha limite debido a que las expectativas de la deuda se cancelarán en el futuro (Yang, 1994).

Las relaciones interpersonales son parte de un mecanismo eficiente para poder incluirse en el comercio con China, por ende, otorga la razón a quienes reivindicar la relevancia de los negocios. Labarca con respecto al guanxi indica lo siguiente, “El guanxi como concepto es conocido, entendido y practicado por aquellos que sostienen una relación con China o se han instalado allí como parte de la estrategia de su corporación o como proyecto personal” (Labarca, 2015).

Las actividades que se debe aplicar para originar el Guanxi son acciones éticamente aceptadas además tienden a relacionarse con la cultura de intercambio de regalos, soborno y corrupción.

Con respecto a la corrupción y soborno, estas se definen como el uso de la autoridad de alguien para obtener beneficios de índole política o económica por personas poco éticas (Labarca, 2015). El guanxi ha sido asociado a prácticas de corrupción, por este motivo, el gobierno quiere eliminar este concepto (Gold, Guthrie, & Wank, 2002).

El vínculo que se genera al construir el guanxi posee un elemento de interés y además se le considera que tiene un origen racional. También se entiende como un acuerdo tácito de las partes, el cual incluye beneficio mutuo y reciprocidad (Yang, 1994).

El guanxi posee una dimensión afectiva, lo que hace que los lazos de confianza sean aún más fuertes prevaleciendo el componente afectivo. (Labarca, 2015).

El guanxi se puede apreciar como una institución informal realizada entre individuos y no entre organizaciones, sin embargo, cuando se está presente en las relaciones de negocios puede adquirir un carácter organizacional (Kiong & Kee, 1998). Además, el guanxi es considerado un término polivalente, es inclusivo para quienes están dentro de la red, sin embargo, es excluyente para los que están fuera. Esta además decir que la moral de pensamiento confuciano no es universal ya que está asociado a la familia o a un grupo en particular, son ellos los que demarcan los límites entre confiar en los insiders o desconfiar de los outsiders (Fang, 2001).

Se puede lograr tercerizar la construcción del guanxi debido al apoyo del gobierno u organizaciones privadas tanto instituciones gremiales como industriales que actúan como garantes, esto provoca el traslado de la confianza institucional hacia las empresas que juegan el rol de intermediarias. Según sociólogo chileno, revela que hay chinos que no reconocen la generación de guanxi con personas de otras nacionalidades ya que este para ellos es un concepto tan profundo e importante que nos es aplicable en otras sociedades (Entrevista 31).

En la literatura especializada se han presentado tres tipos de guanxi y son las siguientes (ICE, 2004):

- Guanxi Familiar.
- Guanxi que busca obtener beneficios.
- Guanxi profesional.

Es difícil hacer una distinción tan exacta entre las tres, pues en la sociedad china las relaciones personales dominan y no suelen separar de las relaciones de negocios. Entonces cuando se habla de este concepto se hace referencia a la forma natural de relacionarse por lo que no se logra distinguir el aspecto afectivo del utilitario. Estos generan gran importancia cuando nos referimos a negociaciones comerciales.

El *guanxi* tiene contenido ciertos parámetros importantes (ICE, 2004):

Es **transferible**, recíproca, intangible, es más utilitario que emocional, es personal y se cultiva a largo plazo. A lo que se refiere cuando dice que es transferible es para cuando se desea generar el *guanxi*, es necesario utilizar un intermediario, que claramente tenga un *guanxi* ya generado y nos ayude a acercarnos a nuestra contraparte. También es posible que se pase de generación en generación.

Cuando se dice que es **recíproco**, pues generar *guanxi* debe poseer reciprocidad con lo que se está generando, implica que estamos dispuesto a dar y recibir favores que no necesariamente son inmediatos, si esta relación comercial será a largo plazo nuestro *guanxi* debe ser también a largo plazo y siempre se debe mantener la reciprocidad.

Cuando es **utilitario**, no emocional, esto se relaciona con el concepto de amistad (*youyi*) que obviamente es diferente desde el punto de vista chino a lo que entienden los occidentales (el concepto de amistad no se basa exclusivamente en el cariño mutuo, sino que también desempeña una función utilitaria).

Para los chinos la amistad generada desde el *guanxi* tiene un origen en la necesidad de obtener beneficios de dicha relación. Así si se logra un *guanxi* importante, hay que tener en cuenta que es para recibir los beneficios de esta relación que se expresa en favores, ventajas comerciales, descuentos, ofertas o cualquier tipo de ventaja en los negocios o la vida diaria.

El guanxi puede originarse por dos lazos pueden ser de adscripción, es decir que vienen dados o por lazos que pueden ser contruidos. Dentro de los lazos de adscripción se encuentran los lazos familiares, en ellos se incluye un guanxi natural entre los miembros de la familia en donde la confianza, reciprocidad y la estructura de las relaciones está determinada desde el nacimiento (Gold, Guthrie, & Wank, 2002). Los lazos adscritos se pueden construir a través de los propios miembros de la red que actúan como facilitadores para la entrada de nuevos miembros.

Por último, el guanxi se cultiva a **largo plazo**. Este principio es también muy importante, mientras en la cultura occidental buscamos la inmediatez y hacer todo deprisa para obtener resultados a corto plazo, en las relaciones en China tienen un ritmo diferente.

Generalmente no se debe esperar resultados inmediatos, pues los chinos se toman el tiempo necesario para generar los lazos que crean el guanxi antes de hacer algún negocio.

En las culturas asiáticas funcionan al revés de lo que esperamos en occidente en donde se realizan negocios y con el tiempo pueden surgir amistades y relaciones sólidas. En China se deben generar primero la amistad y las relaciones estables para luego, una vez alcanzada la cercanía y confianza, en hacer negocios. Un agente de ventas chileno menciona los primeros pagos son efectuados mediante transferencias corrientes, sin embargo, cuando uno como comerciante, demuestra la confianza al negociante chino, este tiende a adoptar una actitud empática que suelen verse reflejados en otros mecanismos que se acomodan a su contraparte ayudándolo en entregarle, entre otras cosas, plazos más extensos, mayores facilidades de pago y acuerdos de confidencialidad, confianza y sobre todo, de exclusividad (Entrevista 15).

Para graficar este concepto se citará a la diseñadora gráfica Yang Liu, quien en su proyecto “East meets west” propone entenderlo de la siguiente manera, como se aprecia en la ilustración 4:

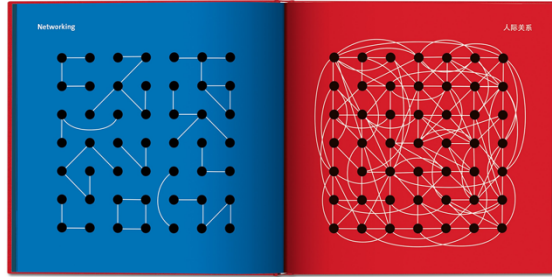


Ilustración 4 Gráfica de las relaciones sociales

Fuente: Yang Liu (2012) “East meets West”

El lado azul representa el modelo de relaciones sociales en occidente, mientras que el lado rojo muestra las relaciones sociales en China. Se puede apreciar que en el lado azul las personas se relacionan solamente con las que son más convenientes, de manera interesada, en cambio en el lado rojo se presentan las relaciones interpersonales desde la óptica del guanxi en la cual un capital social más desarrollado impera en la cultura de la cooperación y confianza.

Esto implica ser parte de las siguientes actividades posibles: (Guan, 2011)

- Contratar a una persona china que se responsabilice del desarrollo del Guanxi.
- Generar instancias en que se pueda conocer personalmente.
- Estar abierto a responder preguntas de tipo personal o de otra índole.
- Asistir a las invitaciones a cenar o almorzar y generar retribución, es decir poder agradecer de la misma forma.

Una vez que ya se ha generado el guanxi, es importante cuidarlo no olvidando los elementos que le permiten mantener esa relación en el tiempo. Las personas creen que es suficiente establecer una relación y que pueden comunicarse con la parte china solo cuando ellos creen que es necesario. El guanxi no es un freno de emergencia, ya que si solo se comunica con la parte china y activa la relación

solo cuando se está presente en el algún problema, se está privando a la otra parte de las oportunidades de generar apoyo para prevenir los problemas.

La interacción entre las partes es el mecanismo compensatorio de construcción del guanxi cuando no existen las bases, puede ser fortalecido gracias a vínculos realizados con el tiempo, a la profundidad del negocio y a las actitudes personales que generan una dimensión afectuosa con un marco de acción más extenso.

Según la experiencia de los autores citados anteriormente, se ha logrado llegar a la importancia que tiene la institucional informal conocida como guanxi. Las relaciones interpersonales son esenciales para lograr desarrollarse en la sociedad china actual, es también importante enfatizar la relevancia que tiene la adaptación cultural. La adaptación es de vital importancia para crear redes del guanxi y para comprender prácticas que serán difícil de entender ya que requieren una mirada intercultural, lo que finalmente determina el éxito o el fracaso de los negocios (Labarca, 2015).

Con respecto a la experiencia chilena el guanxi va mucho más allá que el trabajo debido a que uno puede construir esta conexión a base de relaciones personales. Bajo una entrevista un referente chileno comenta que posee una buena relación con el proveedor chino y que ellos invierten tiempo en ellos como persona y en conocer más sobre el negocio. Este tipo de relación, para mantener el guanxi, abarca productos gratis, salidas a comer y también la implicancia de no cobrar los listing fees (comisiones) (Entrevista 32).

4.1.2. Concepto y origen del Xinyong

El Guanxi está basada en las redes de confianza que envuelve a los miembros de esta red además es relevante para entender las relaciones económicas. El concepto chino de confianza radica fuertemente en la relación interpersonal y no tanto en el prestigio de una marca o de una empresa, asimismo se genera de la misma forma que el guanxi, es decir entrando en contacto constante y directo

con nuestra contraparte china. La confianza que se debe generar tiene que ser expresada y darse a conocer mediante actos o acciones que van más allá de los acuerdos comerciales (Labarca, 2015). La confianza establecida produce que las relaciones generadas sean a largo plazo. Un representante chileno indica que la relación comercial con los chinos se fortalece cuando se realizan los pagos como corresponde y recibe una respuesta satisfactoria del comprador (Entrevista 14). Mayormente la relación se inicia con cierto grado de confianza de ambas partes, que se va construyendo con el tiempo, es indispensable aprovechar las oportunidades que se da en toda ocasión, además de hacer crecer la relación de a poco. Según un comerciante chino indica “Para nosotros son importantes las relaciones a largo plazo, y cuando ya los conocemos, somos más cálidos y afectivos con el pasar del tiempo” (Entrevista 5).

La confianza que surge en los negocios es denominada xinyong, y se desarrolla entre los ejecutivos o empresarios, además está relacionada con la construcción de una red sólida del guanxi. El xinyong está compuesto por la siguiente nomenclatura, “xin” que significa “confianza verbal” y “yong” que significa “utilización”. Kiong y Lee la definen como “el uso o la utilidad de la confianza” (Kiong & Kee, 1998).

El xinyong es relevante en las relaciones de negocios a un nivel interpersonal además establecen los grados de confianza que están presente entre las partes que determinan el comportamiento de la contraparte china cuando se está presente frente a un extranjero. En un grado alto de confianza el negociador se presentará mediante una reciprocidad entre ambas partes, es decir, “win-win”, esquivan el confrontamiento y se enfocan en alcanzar el equilibrio. Un grado de confianza menor, lleva a la persona a convertirse en un negociador burócrata, es decir, sus intereses están sobre los demás, además puede llegar a tener un comportamiento de suma cero con altas capacidades y habilidades de negociaciones (ganar-perder).

La confianza interpersonal profunda que se encuentra dentro del xinyong es denominada “xinren”, esta ha ganado estatus como una parte determinante del

estilo de negociación china cuando se tiene que enfrentar a los negociadores extranjeros. Kriz y Fang afirman que “el éxito en China se construye en base al xinren interpersonal y que todo no recae solo en el guanxi”. El guanxi es el que abre las puertas al mercado chino, sin embargo, es el xinren es el que determina cuan bien eres tratado una vez que estás ahí (Kriz & Fang, 2003).

Desde tiempos remotos existe desconfianza hacia el forastero debido a mentalidad nacionalista de la contraparte china. En los negocios predomina la estructura basada en la familia que constituye el único núcleo en el que se puede confiar.

Un elemento indispensable para tener éxito en la negociación es la confianza como mencionábamos, pero con la peculiaridad de que no se crea sola, por lo que debe construirse. Dicha construcción tiene tres aspectos que deben de tenerse en cuenta que son la dedicación, el esfuerzo y el tiempo, es ahí donde recae lo imprescindible que resulta ya que disminuye los niveles de percepción de riesgo y facilita la consecución de fines económicos. Algunos estudios comentan que compartir una identidad influyen al desarrollo de la confianza (Labarca, 2015).

Frente al tema de confianza un empresario chino nos indica que este término es lo más importante en los negocios ya que según su experiencia él se toma el tiempo de conocer a sus potenciales socios de América latina con alrededor de un mínimo de 5 a 6 años antes de embarcarse a un negocio o sociedad, cualquiera sea el motivo (Entrevista, 2009).

También, según un vendedor chino del barrio Meiggs, nos relata que ellos tienen una perceptibilidad más minuciosa ya que se enfocan en cosas pequeñas como por ejemplo en el ámbito personal (relación entre la familia, amigos, etc.) y ámbito laboral (relación con sus jefes, compañeros de trabajo, etc.) (Entrevista 33).

4.1.3. Mianzi y Lian

El mianzi y lian son conceptos utilizados en la vida diaria de los chinos mientras se tenga relaciones con ellos, por eso es relevante tener conocimiento sobre los valores subyacentes de los que ya vemos a simple vista. (Labarca, Claudia, 2014).

El mianzi traducido como “rostro” o “cara” es una característica que se forma durante la vida de la persona que tiene como base la originalidad y el respeto, además se relaciona con la dignidad de la persona, prestigio y status; ya que sirve para mantener la armonía en las relaciones y jerarquía, es decir tener una posición muy alta. Cardon lo define como clase de prestigio que es enfatizada bajo una reputación alcanzada a través de los logros de una vida por medio del éxito y la ostentación (Cardon, 2006).

Moraga se refiere al mianzi como una reputación a alcanzar a través de los logros de la vida por medio del éxito y la ostentación. El concepto de rostro corresponde a un poder que se basa en la persona y es por esa razón que sería invariablemente recíproco, es decir, aunque su poder derive de una relación institucionalmente legítima, a menudo sus obligaciones se extienden más allá del rol asignado. El valor de rostro tiene marcada la orientación a la reciprocidad de las relaciones, a la dependencia mutua y la búsqueda de protección. (Moraga, 2012).

La estructura del mianzi se basa según los principios de reciprocidad, en donde se establece y muestra la eficacia en un contexto ajeno al proceso de modernización. Según Chan el prestigio de la sociedad tiene dos vertientes. Por un lado, el mianzi se entiende como la reputación que se logra durante la vida, por lo que es un reconocimiento hacia el “yo” dependiente del medio ambiente externo. Y por el otro se relaciona directamente con la conceptualización del guanxi, debido a que también indica su posición social o prestigio reconocido por el resto (Chan, 2006).

Los conceptos relacionados al Mianzi son los siguientes: (Labarca, Claudia, 2014)

- Salvar rostro: Se produce cuando hay una amenaza potencial de perder cara, por lo que se protege la pérdida del rostro, diciendo las cosas de una manera evitando afectar el honor de la persona.
- Dar rostro: Se da cuando a través de las palabras o acciones se realza la autoestima del otro, dando oportunidad de mostrar sus habilidades.
- Ganar rostro: Se gana rostro al hacer o decir algo que demuestre las propias habilidades, por ejemplo, al aceptar hacer un favor o invitar a alguien a cenar.
- Perder rostro: Significa quedar mal frente a los demás, sentirse avergonzado. Existen dos tipos de pérdida de rostro:
- Pérdida del mianzi: El desprestigio público, la pérdida de credibilidad frente a la contraparte y frente a lo perteneciente de la misma compañía considerado que el prestigio social es relevante, generar su pérdida no tiene posibilidad de subsanarse. Cuando la pérdida es provocada por el otro, se considera un acto agresivo, quien lo provoca recibe una condena social.

El hecho de tener o no tener cara, el aumentarla o perderla es la fuente primordial de la diferenciación interna en el mundo chino. Si alguien tiene un problema con otro, entonces esa persona puede buscar a alguien que tenga rostro para resolver el conflicto. La persona con rostro es alguien que la sociedad respeta, nadie se negará a la solución propuesta. Una persona que posee un buen mianzi posee poder y puede negociar mejor frente a un conflicto.

Por ejemplo “Si tú eres gobernador o él es tu amigo, entonces lo que tú has dicho, todo el mundo debe hacerlo, tienes mianzi” (Moraga, 2012).

Existe un estudio realizado por la Universidad de Carolina del Sur, en el que consistió entrevistar a 34 empresarios chinos en donde se les realizaba preguntas relacionadas con el mianzi. En una sección de la entrevista los empresarios tenían que otorgar ejemplos de pérdida de rostro atribuida a los extranjeros. Los informantes lograron recopilar solo 27 ejemplos. Un tercio se ocupó de la política internacional, solo 18 ejemplos se debieron a las acciones de empresarios extranjeros, la mayoría en relación a cómo reaccionan, sin embargo, una minoría de los informantes describieron reacciones enfrentadas percibidas por los empresarios occidentales. Las preguntas realizadas a los entrevistados revelaron que mientras los empresarios chinos tienen una amplia reacción emocional a la pérdida del rostro, estas son solo a corto plazo y sin consecuencia en el futuro y en sus actividades comerciales. El estudio tiene como finalidad lograr probar lo que dicen la literatura con respecto con la pérdida de rostro y a que se rompen las relaciones de negocios tanto presentes como a futuro (Cardon, 2006).

Se deja abierta la posibilidad de que las vías que llevan a mianzi se reconozcan no solo por sus virtudes, sino que por la investidura de un cargo público.

El mianzi es lo más importante, nadie quiere ser pobre es por eso que los chinos quieren tener dinero para obtener rostro. Ganar rostro, tener mianzi es un vicio, que todos ayudan a construirla, nadie se escapa de eso si no tienes mianzi no eres nadie. La verdad es que el dinero no posee valor por sí solo, ya que se debe equilibrar con la rectitud. No puedes tener rostro ni ayudar a nadie si no tienes dinero (Earley, 1997).

Lian representa la confianza de la sociedad en la integridad del carácter moral de ego, cuya pérdida hace imposible para él funcionar adecuadamente con la comunidad. Lian es a la vez una sanción social que hace cumplir patrones morales y una sanción internalizada, además se relaciona con los aspectos de

los valores, cumplimientos de las pautas éticas esperadas por un colectivo, a la construcción de una cara honesta y decente (Moraga, 2012).

Tener lian implica construir cara gracias a la entrega de dones leídos como bienestar colectivo: pagar de su bolsillo clases de español, facilitar casas u otros espacios para tales actividades, otorgar préstamos en dinero en circuitos extra familiares, hacer donativos sin otro interés que su honra, donar tiempo de trabajo o asesorías para la instalación de algún recién llegado, esto con respecto a chinos que inmigran a otros países y que necesitan construir aún más su lian, siempre favorecerá a un compatriota suyo.

La persona con rostro es alguien que todos respetan, nadie le negará la solución que el proponga, si es una persona con lian es una persona con poder y honorabilidad. Con respecto a la pérdida del lian, este se relaciona con la vergüenza personal cometido por algún error o fracaso en la negociación, puede que las otras personas no estén conscientes de este error.

Un claro ejemplo de pérdida de lian es cuando la comunidad se entera de que el dinero que tiene es un dinero mal obtenido, por lo que pierde rostro. Si no tiene rostro deberá esforzarse para ganarla. Un mafioso trata de ganar rostro mostrándose como hombre con lian, como hombre con poder; puede que la comunidad no se entere de que es un mafioso, pero si se llegase a enterar pierde su rostro frente a la comunidad (Moraga, 2012).

Es necesario explicitar que ambos conceptos están indisolublemente vinculados, retroalimentándose, por lo cual en algunos contextos se utilizan indistintamente. Ambas requieren la internalización de las normas sociales, además se basan en la percepción de la lectura que cada etnia en China lo tiene estipulado. La conformación de la jerarquía, dentro de cada una de ellas, será objeto de controversia entre los chinos inmigrantes.

4.2. Influencias de valores religiosos

4.2.1. Influencia del Confucianismo, taoísmo y budismo

La cultura china es transcendental no solo por efectos de aspectos o expresiones culturales, sino que esta enlazada con los valores que sustentan los hombres de negocios chinos, esto se origina con la formación que tienen desde el seno de su familia (Labarca, 2015).

La cultura china considera tres influencias religiosas:

1. **Confucianismo.**
2. **Taoísmo.**
3. **Budismo.**

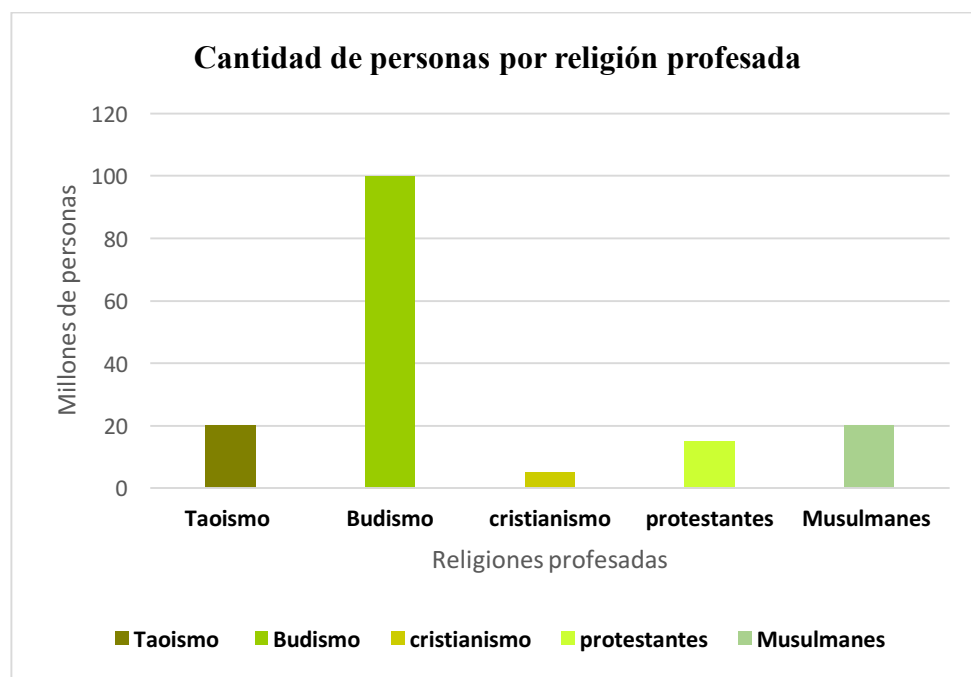


Ilustración 5 Influencias religiosas.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Ficha País, Oficina de información diplomática, 2017.

En la ilustración 5, se puede apreciar que la religión con mayor cantidad de adherentes es el budismo con 100 millones de personas que lo practican, en segundo lugar, los musulmanes con 19,6 millones de adherentes, seguido del taoísmo, protestantes y cristianos con 18,8 millones, 15,4 millones y 6 millones de practicantes, respectivamente.

El confucianismo se enfoca en las relaciones humanas, no obstante, es la más relevante. El taoísmo es la segunda corriente filosófica y religión que trata sobre la vida en armonía con la naturaleza, el cambio constante o la percepción del tiempo. El budismo es asociado a la idea de la resistencia y por ende a la ética del trabajo, también se enfoca al vínculo del hombre con el mundo inmortal. Con diferentes niveles de influencia, estas corrientes religioso-filosófica que decretan normas éticas (Suen, Cheung, & Mondejar, 2007).

1. Confucianismo: La relevancia del confucianismo ha logrado a que académicos y especialistas afirmen que esta es la influencia más relevante en la filosofía china (Redding, 1990). El pensamiento asiático en general y particularmente en China se debe a que la filosofía fue adoptada por el sistema político, por ejemplo, por la dinastía Yi durante 500 años en Corea, por el shogunato Tokugawa (clan japonés que fue un sistema instaurado Shogun Tokugawa en el año 1192) y por la dinastía Han en China. Específicamente en China, el confucianismo se extendió mediante el sistema educativo y por intermedio del proceso de selección de oficiales de gobierno en los llamados exámenes imperiales, en los cuales contenían los escritos y las enseñanzas confucianas (Labarca, 2015). Un asistente de la Embajada de China en Chile nos afirma que el confucianismo más que una filosofía es un estilo de vida (Entrevista 34).

2. Taoísmo: Se infiere que el taoísmo ha tenido una gran influencia en China tomando grandes aspectos de la medicina tradicional y las artes marciales, hasta las ciencias políticas y la arquitectura. El taoísmo es de origen religioso (proveniente de chamanes, de tradiciones populares como el culto de la naturaleza), también comienza por un grupo de filósofos que huyen al campo en época de dinastía confuciana. Tao deriva del significado de la doctrina y reglas de conducta, por lo que tiene un sentido metafísico y ético. Uno de los principios fundamentales del taoísmo es la armonía, en la que se basa en equilibrio de fuerzas naturales, además se relaciona con el concepto de yin y yang (Durlabhji, 2004).

3. Budismo: El budismo llegó a China desde el exterior (India) aproximadamente del año 1 después de Cristo. Se entiende como una religión que ilumina al individuo a través del logro del nirvana. Esta corriente ha sido vista como la menos relevante en relación con el confucianismo y taoísmo, no obstante, existen autores que sugieren que el budismo contribuye a fortalecer la relación que hay entre la naturaleza y el hombre (Chen, 2001).

4.3. Influencia cultural

A China se le ha considerado el productor, portador y transmisor de la única civilización, de la más adelantadas en comparación de sus vecinos próximos. La historia antigua de China es un elemento diferenciador y único que le confiere a la civilización.

El nacionalismo étnico identifica al país con un grupo definido por una cultura y una presunta afiliación común de sus miembros, además existen influencias de su pasado por parte de sus dinastías (Beltrán, 2006).

Para identificar la cultura y las influencias que tuvo China, no hay que dejar de lado la historia que los procede de algunas provincias que fueron invadidas por otros países, en donde incluso Europa estuvo en el poder. Es posible reconocer rasgos esenciales y forma de vida que fueron dejando con el tiempo sus antepasados.

4.3.1. Influencias étnicas de China y la expropiación de Hong Kong

En China existían estructuras políticas sólidas e imperios bien establecidos, por lo que ninguna potencia europea pudo expropiarla. Los europeos solo se interesaron en establecer un intercambio de bienes y productos como el té y el opio. Inglaterra desencadenó que China lograra abrirse al comercio europeo produciéndose después la primera guerra del opio 1842, en donde las tierras de Hong Kong fueron tomadas por el poder de Inglaterra. En el año 1997 se celebró la ceremonia de transferencia de Hong Kong, declarando el término de dominio colonial luego de 150 años de que Gran Bretaña estuviera en el poder (Jacquin, 2007).

China es un país que posee una larga historia de civilizaciones, que se remontan hace aproximadamente 5000 años atrás, en donde la tradición china dice que el pueblo se originó en el Valle de Río Amarillo. Cuenta la leyenda que existió un creador llamado P'an Ku al que sucedieron una serie de soberanos celestiales y humanos. Las pruebas físicas son escasas, aunque existen pequeños restos de la existencia de pequeñas culturas (Jacquin, 2007).

China a diferencia de otras civilizaciones, según los hallazgos arqueológicos del período paleolítico demuestran que el origen de ellos viene del homo erectus pekinesis, que datan de unos 750.000 años de antigüedad, primer homínido en habitar exitosamente el espacio geográfico chino (Bonalletra Alcompas, 2016) con ello se puede inferir que la raza china no tuvo mayor mestizaje e influencia que no fuera del sector asiático del que ya habitaban.

La civilización China durante su historia antigua ha sido gobernada por diferentes dinastías, estas fueron las siguientes (Botton, 2000):

- **Dinastía Xia (2205 a 1575 a. de C.):** Se considera a esta dinastía como la primera en la antigua China, tuvo una duración de aproximadamente de 500 años. La dinastía Xia fue creada por Yu (2200 a 2101 a. de C.), quien fue un rey legendario que logro el control de las inundaciones. y fue el primero en establecer el sistema de abdicación (eligiendo el líder en función de sus capacidades). El principal sustento económico de esta organización era la agricultura, cuya herramienta para ejercer esta actividad estaban hechas de piedras y huesos.
- **Dinastía Shang (1570 a 1045 a. de C.):** Ellos gobernaron parte del área del Rio Amarillo, esta dinastía duro alrededor de 600 años. La actividad económica se basaba en la agricultura, cultivaban mijo, trigo, cebada y arroz, además se dedicaban a cuidar gusanos de seda, cerdos, perros, ovejas y bueyes. Shang Tang (1676 a 1646 a. de C.) fue el fundador de esta dinastía, se destaca por abolir las políticas tiranas de Jie y los impuestos excesivos, también realizó campañas sociales, la dinastía se fue decayendo llegando al punto de hundirse, en donde los problemas sociales, estragos del país y las torturas que realizaba el último emperador, Shang Chou (, no lograron salvar la dinastía y fue destituido por Wu Wang.
- **Dinastía Zhou (1045 a 256 a. de C.):** Fueron la dinastía más larga, por primera vez usaron el mandato celestial para justificar su dominio, la mayoría de la tierra era gobernada por señores feudales. El fundador de esta dinastía fue Wu Wang (1169 a 1116 a de C.), considerado como un rey sabio y prudente, esta dinastía gobernó por más de 800 años con 37 emperadores diferentes. La dinastía Zhou se clasifica en dos periodos: Zhou occidental y Zhou oriental, es decir reciben en el nombre en los años que fueron gobernadas.

- **Dinastía Qin (221 a 206 a. de C.):** Esta dinastía marca el inicio del imperio chino. El emperador más relevante fue Qin Shi Huang (259 a 210 a. de C.), primer emperador de la China unificada, su gobierno fue corto y estableció un imperio fuertemente autoritario además de llevar a cabo hercúleos proyectos de construcción, la más precursora fue la Gran Muralla China.
- **Dinastía Han (206 a 220 a. de C.):** En la dinastía Han existieron 24 emperadores, la mayoría fue excelente y contribuyeron a la prosperidad del país, fue fundada por el emperador Wudi (156 a 87 a. de C.) quien logro tener buen comercio con los países occidentales, además de establecer una ruta para la venta de seda). En esta dinastía se estableció el servicio civil con cuya finalidad de crear un gobierno estable y organizado. Durante este periodo se inventaron el papel y la porcelana. Los miembros de la dinastía Han se acogieron al confucianismo, la poesía y la literatura.
- **Dinastía Sui (589 a 618 d. de C.):** La dinastía Sui reino por poco tiempo, alcanzo a durar solo 38 años y tuvo tres emperadores durante ese tiempo, fue fundado por Yang Jian (541 a 604 a. de C.) logro reunificar el imperio y reorganizar la administración, norte y sur, puso en práctica el sistema equitativo de tierras y creo un nuevo código legal; además en esta dinastía lograron expandir la Gran Muralla.
- **Dinastía Tang (618 a 907 d. de C.):** Esta dinastía fue fundada por el emperador Gaozu (566 a 635 d. de C), sin embargo, fue Li Shimin (598 a 649 d. de C.) quien reunificó el país con su inteligencia militar por lo que consiguió una prosperidad. En el reinado de Li Shimin, China se transformó en el país más adelantado en lo político, económico y cultural durante aquel tiempo. Luego de un tiempo como las demás

dinastías presento problemas políticos y económicos, por lo que a consecuencia de aquello da inicio a otra dinastía.

- **Dinastía Song (960 a 1279 d. de C.):** Bajo esta dinastía China logro convertirse en líder mundial en ciencia y tecnología, siendo reconocida por los inventos de la pólvora, la tipografía y la brújula. Esta dinastía fue fundada por Zhao Kuang-Yin (927 a 976 d. de C.), quien logro liderar un motín de tropas además de poner fin a la situación de escisión del país.
- **Dinastía Yuan (1279 a 1368 d. de C.):** Fue fundada por los invasores mongoles, Genghis Khan (1162 a 1227 d. de C.), fue un guerrero que unificó tribus mongolas y turca, él y sus sucesores expandieron el imperio mongol en toda Asia.
- **Dinastía Qing (1664 a 1911 d. de C.):** Fue fundada por el clan Yurchen, pueblo asiático que habitó cerca del río Amur, Nurhaci (1559 a 1626 d. de C.) formo parte de este clan, en donde pasaron por el trono 12 emperadores, de ellos 10 establecieron sede en Beijing, capital del imperio Qing. Luego de establecer la capital en Beijing, el gobierno unificó al país de a poco reprimiendo las insurrecciones campesinas.

Con respecto a las etnias pertenecientes a la República popular China existen 56 etnias de las cuales, la etnia más dominante es la Han que representa el 91,6% de la población total en donde se puede apreciar en la ilustración 3 en que se observa que el grupo Han está distribuido en casi todo el país, mientras que el 1,3 % pertenece al grupo Zhuang. El porcentaje restante que corresponde al 7,1% repartido entre las otras 55 etnias entre ellas se encuentran en manchú, hui, miao, uyghur, tujia, yi, mongol, tibetano, buyi, dong, yao, coreano y otras nacionalidades (AFI, 2017).

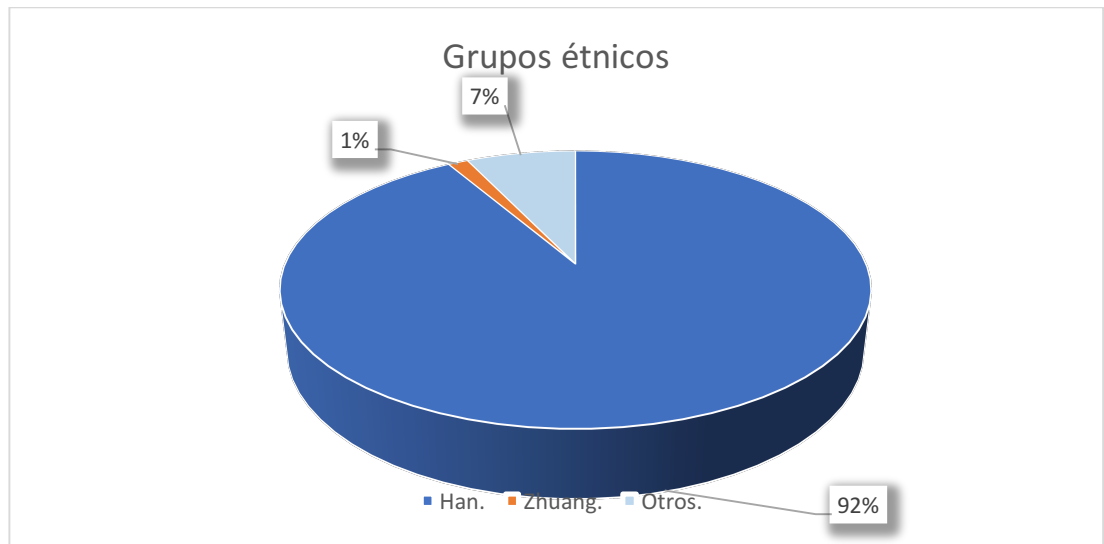


Ilustración 6 Grupos étnicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Ficha país China, AFI, 2017.

En otras palabras, cuando las personas se refieren a los “chinos”, en realidad están hablando de los descendientes de la dinastía Han, ya que, como se mencionó anteriormente es el colectivo étnico más grande del país. El historiador estadounidense, Arif Dirlik advierte de la problemática de esencializar el confucianismo como marca de identidad en la nueva voz procedente de Asia durante la globalización (Dirlik, 1995).

4.4. Identidad China

La palabra China es eurocéntrica, es el nombre que le impuso Europa al singular territorio, consecuencia de una imposición imperialista desde occidente se le ha llamado así por lo que se reconocen por su lengua y rasgos fenotípicos marcados por la herencia genética, por lo que han sido catalogados bajo nombres como caucasoides, mongoloides y negroide debido a sus formas corporales.

La identidad china responde a la pregunta ¿qué es ser chino?, ¿qué es lo chino?, ¿una persona china nace o se hace? Con el transcurso de los años y de las generaciones va evolucionando el contenido de la identidad; la raza china se les ha asociado a rasgos físicos, pero difícilmente es definitiva para hablar de identidad debido a que las características físicas (el aspecto de los ojos rasgados, la nariz chata, el cuerpo físico, entre otros) son similares a los otros países asiáticos, además la semejanza logra confundir a los occidentales con japoneses, chinos y coreanos. Los aspectos genéticos y biológicos no son suficientes como marcador de identidad y en ocasiones logra confusión.

El considerarse chino proviene de un patrimonio histórico y de creencias compartidas, la tradición filosófica y moral confuciana es la base para ser chino y todos los que acepten esa filosofía independiente de su procedencia puede ser considerado chino. Es importante considerar las fechas relevantes para esta cultura, ya que según un director corporativo de exportaciones chino, ellos no trabajan ni producen en las festividades importantes como por ejemplo el Año Nuevo Chino, por lo que se debe gestionar con anticipación la importación de bienes o servicios para evitar futuros contratiempos (Entrevista 3) Existe confusión sobre la identidad por lo que hay una ambigüedad sobre este tema, para China- civilización toda la humanidad es China, en cambio para el culturalismo chino la identidad se basa en la religión filosófica. Por ejemplo, un antropólogo social de la Universidad Católica entiende la identidad como un proceso de selección que conlleva la multiplicidad de posiciones identitarias (Entrevista 35).

En resumen, la identidad china es muy dispersa debido a que no obedece criterios y patrones, además va enlazada de la historia de sus antepasados. La identidad no son esencias eternas sino concreciones contingentes, flexibles, cambiantes y esto se manifiesta en el mundo chino (Beltrán, 2006).

5. CAPÍTULO V: ESTILOS Y PROCESOS DE NEGOCIACIÓN EN CHINA

La negociación es definida como un proceso dinámico que se caracteriza por el intercambio de información, la persuasión y la resolución conjunta de problemas (Zhenzhong & Jaeger, 2005). Cada vez se vuelve más interesante el estudio del comportamiento de los negociadores con el fin de obtener buen resultado en las reuniones de las negociaciones.

Las relaciones entre comprador y vendedor son propensas a comportarse de cierto modo, que se ve influenciada por la personalidad de cada persona. “Cada país posee su propio comportamiento que se diferencia del resto, por lo que es importante analizar el comportamiento del país con el que se a va intentar lograr un acuerdo, ya que así se podrá tener un mayor conocimiento y un resultado esperado positivo” afirma Andrea Mella historiadora y máster en Historia y Cultura China de la Universidad de Alcalá de Henares (Entrevista 36).

La personalidad inclina a la persona a comportarse de una manera particular durante la negociación, lo que también conduce a ciertos tipos de comportamientos en la negociación. Los comportamientos durante la negociación dan actitudes competitivas e integrativas. El resultado de la negociación tiene aspectos relevantes tales como; el precio, cantidad y satisfacción que llevan a los negociadores actuar para lograr el objetivo que tiene cada uno (Zhenzhong & Jaeger, 2005).

5.1. Aspectos generales que considerarse en la negociación

La ética de los negocios que prevalece en China es derivación del confucionismo, de la cual nace de los valores como el respeto, la obediencia, el cumplimiento de los deberes y la lealtad (Páramo, 2010). En relación con los negocios los chinos son conocidos por su habilidad de negociar y la capacidad de manipular situaciones y regatear, también emplea factores psicológicos y saben utilizar el tiempo para su beneficio propio, tienen la habilidad de detectar la debilidad del adversario y sacar ventaja de esa situación. Independiente de la estrategia utilizada en las negociaciones, lo más probable es que esta se ve influenciada por distintas consideraciones que se

tienen que tener en cuenta y que son relevantes en la cultura china, y son un punto clave para generar un proceso satisfactorio con las empresas asiáticas. Entre las más relevantes se encuentran los siguientes aspectos:

5.1.1. Confianza

Los habitantes de la República China realizan negocios solo con las personas que ellos conocen, que les agradan y no toman en cuenta su nacionalidad. Este aspecto depende del nivel de confianza que tienen con la contraparte antes de generar cualquier vínculo comercial. Los negociadores chinos están enfocados en la búsqueda de consenso y se concentran más en las relaciones que en los contratos, debido a esto es que los chinos asignan más tiempo en conocer al otro. Según un importador chileno, el cual ha tenido mucho contacto con los chinos, revela que no es que ellos sean desconfiados, sino que les gusta que la persona con la cual haga negocios se involucre en todos los aspectos y por largo tiempo (Entrevista 27).

La evolución de las relaciones es imprescindible no solo para realizar un convenio, sino que también funcione. Según Labarca, la confianza ha sido sindicada como clave para el desarrollo de intercambio comercial y los negocios. La experiencia de un customer manager chino nos revela que la confianza es primordial, al igual que el honor, está se gana igual que en otras culturas (arriesgando todo), si ninguna de las partes falla la confianza se crea, por otro lado, si falla nunca más querrán negociar contigo (Entrevista 23).

Esta confianza realizada en los negocios es denominada xinyong, además los nexos provenientes del guanxi están basadas en la confianza por la que las negociaciones se traducen en constantes viajes entre las partes además de muchas reuniones informales de almuerzos o happy hours, por lo que la inasistencia a este tipo de evento puede ocasionar una desconfianza (Labarca, 2015).

El familiarizarse y establecer un vínculo con ellos es la diferencia y trasciende en la primera reunión que es tomada como un examen, dan su punto de vista si es que existe la posibilidad de poder concretarse otra futura reunión, y más que nada es la oportunidad de seguir generando lazos. Los negociadores que necesitan relacionarse con los chinos deben tener en sus planes el realizar más de un encuentro previos con ellos (Jacquin, 2007).

5.1.2. Idioma

A pesar de que los chinos hablen inglés es importante contar con un traductor de chino mandarín por si existe alguna inconveniencia en el idioma. Un importador chileno nos asegura que contar con un traductor de chino mandarín (aunque a veces no sea necesario), otorga un valor agregado, ya que los chinos toman en cuenta el interés y la preparación de una negociación (Entrevista 22). Los asiáticos son muy arraigados a su cultura por lo que prefieren entablar una conversación en su idioma por sobre otros. Se aconseja tener en el vocabulario, ya sea en uso diario o al momento de la negociación, palabras básicas o frases ya que esto les dará buena impresión de que a pesar de no tener fluidez tienen la intencionalidad de querer aprender. (Jacquin, 2007). Según un comerciante chino para ellos es difícil hablar español el indica: “A pesar de que llevo años en Chile aún me cuesta tener una conversación fluida en español” (Entrevista 6). Por otro lado, un ex agregado comercial indicó que los chinos se adaptan al inglés y si aun así es difícil entenderse, buscan la manera de poder comunicarse (Entrevista 10).

5.1.3. Burocracia

La burocracia de China es más lenta y afecta con mayor fuerza a los negociadores que necesitan la intervención de más de un organismo. Las instituciones presenten en este país no tienen plena autonomía por tratarse de entidades estatales (Jacquin, 2007).

5.1.4. Puntualidad y tiempo

Para los chinos tiene mucha relevancia la puntualidad, se tiene que respetar las horas pactadas para las reuniones. Según la experiencia de un gerente de negocios chileno, aseguraba que la generación de contacto con los chinos se realizaba en poco tiempo debido que están atentos a los contactos comerciales (Entrevista 1).

La primera junta que realizan los chinos es con el objetivo principal de conocerse y a medida que van transcurriendo la siguiente junta se va generando la confianza.

La puntualidad es primordial para los chinos ya que es de mala educación la llegada tarde a una reunión. Un representante de negocios chileno comenta que en una instancia viajó a China para cerrar un negocio establecido ya hace meses con su contraparte, él sufrió un altercado en el Aeropuerto de Shangái-Pudong, por lo que llegó atrasado y no pudo comunicarse tampoco con ellos, la empresa china ante esto nunca más quiso algo relacionado con ellos por el desliz ocasionado (Entrevista 37).

En relación con el tiempo al momento de negociar, este debe ser prolongado y estructurado, además este no puede ser acelerado para beneficio propio. En relación con el contrato, una vez firmado no quiere decir que las negociaciones han concluido, ya que en la cultura china es común que las instancias sigan estableciéndose después de haber firmado el acuerdo (Jacquin, 2007).

5.1.5. Información

En las negociaciones, la información tiene una mayor relevancia ya que los negociadores deben estar preparados para las respuestas, argumentos y soluciones a las dudas que pueden existir para ser respondidas y así convencer a la contraparte (Jacquin, 2007).

La experiencia de un director corporativo chileno, indica que la información disponible en Chile sobre China no es detallada y no es mucho, además añade que él veía casos de empresas chilenas que venían a realizar trabajos de

introspección sin saber lo que era el mercado chino, y se dan cuenta de lo complicado que es cuando se encuentran en el país (Entrevista, 2009).

5.1.6. Jerarquía

Para entender la importancia de la jerarquía debemos remontarnos al año 540 a. de C. para conectarnos con el confucianismo quien estableció la importancia de las relaciones jerárquicas, obediencia y el respeto.

Las relaciones jerárquicas se dan desde el superior al inferior, el superior tiene la obligación de entregar protección mientras que el inferior debe dar lealtad y respeto al superior.

Como vemos, el respeto y obediencia a la autoridad está en la filosofía de vida enseñada por los antiguos maestros, como Confucio que establece ciertas ideologías con respecto al tema.

La estabilidad confuciana nace de la familia y de ella se deriva las relaciones cardinales en donde se estructura las relaciones sociales, estas se ordenan de acuerdo con la jerarquía. De la perspectiva confuciana existen 5 relaciones fundamentales:

1. Lealtad entre el rey y sus gobernados.
2. Cercanía entre padre e hijo.
3. Deberes entre marido y esposa.
4. Obediencia entre hermano mayor y menor.
5. Fe mutua entre amigos.

Estas relaciones cardinales, nombradas anteriormente, están ordenadas según la estructura de poder tanto asimétrico como simétrico, esto quiere decir sobre las relaciones entre terceras personas y /o con la familia respectivamente. La jerarquía decide el orden social basados en los principios de la sociedad confuciana (Yum, 1988).

La regla más relevante en una negociación es la de respetar las jerarquías y propiciar el contacto de ejecutivos del mismo nivel. Si en alguna instancia una empresa manda a un emisario de menor rango a tratar asuntos, lo más probable es que ellos se sientan ofendidos, además a los chinos les disgusta que una persona extraña se les acerque mucho, también se debe tener en cuenta que en un grupo primero se saluda a la persona de mayor edad, ya que de no hacerlo se considera falta de respeto. Para ejemplificar un comerciante e importador chileno nos revela que el respeto es primordial para la cultura asiática, además nos habla de que faltar al honor puede llegar a poner fin una negociación (Entrevista 18).

Dichas características fueron reforzadas por el sistema político actual. Yang Liu lo representa de la siguiente manera en la ilustración 2:

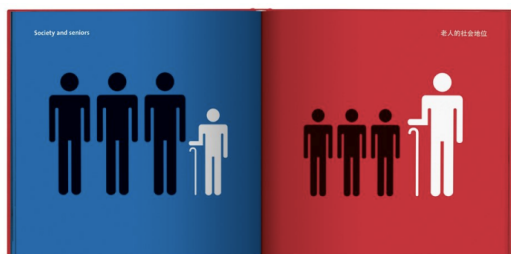


Ilustración 7 Estructura occidental y China

Fuente: Yang Liu (2012) “East meets West”

Dicho gráfico se puede interpretar y representar la diferencia de cómo se ve la jefatura en ambas sociedades. Las estructuras organizacionales en el ámbito latinoamericano son más verticales, es decir las relaciones laborales están vinculadas con todos los departamentos y sus unidades, mientras que en China los jefes son considerados personas muy superiores y los subordinados difícilmente pueden expresar su opinión ante cualquier circunstancia, ya sea toma de decisiones o la creación de un proyecto (Páramo, 2010).

Otro ítem que representa concretamente este aspecto de la cultura oriental y que se diferencia de la latinoamericana es el concepto de héroe. Para los

latinoamericanos dicho criterio está asociado a una persona con poderes que ayudan a las personas, y para los chinos un héroe es un sabio, el hombre que posee experiencia y conocimiento.

5.2. Protocolo, conducta y etiqueta

En toda negociación los pequeños y grandes detalles marcan las diferencias y si no se conocen, puede generar más de un inconveniente. Detalles como dar la mano de manera suave y prolongada, nombrar a las personas en orden jerárquico, con su nombre completo y ocupación, las tarjetas recibidas de la contraparte con ambas manos agarrada de la esquina y observándola un momento antes de guardársela, no se debe observar demasiado a los chinos, que estos se pueden sentir incómodos.

Los aspectos que se deben considerar para conocer mejor a la contraparte y su comportamiento son los siguientes (Jacquin, 2007), que son:

5.2.1. Saludos

Formas de saludar a la gente: Al comenzar el encuentro es recomendable saludar con una leve inclinación de cabeza o leve reverencia. Sin embargo, con el tiempo se ha aceptado la expresión de estrechar las manos al saludar, esta cultura no acepta los abrazos o los besos en la mejilla ni siquiera entre las mujeres, ya que no les agrada expresar en público sus sentimientos.

Cómo dirigirse al otro: La primera regla para tratar con los chinos es el principio del respeto. Al momento de negociar jamás se debe comenzar con el tema principal ni menos referirse a los temas de política y religión. Si se recomienda iniciar con temas generales como la estadía en el país, los atractivos que llaman la atención, etc. Dentro de la cultura china se considera una muestra de amabilidad al ofrecer las posibilidades positivas y negativas a la vez.

La negatividad en los chinos no existe, solo emplean la ambigüedad como respuesta dejando a la contraparte en la incertidumbre.

La interrupción es considerada un acto de mala educación como también es considerada formular preguntas personales, en cambio existe la probabilidad de que ellos si formulen preguntas personales, a lo cual deben ser respondidas ya que a ellos les interesa conocer a la contraparte y sus costumbres, si no son preguntadas no brindar información que no ha sido solicitada.

Función de las tarjetas personales: Después de que se han hecho las presentaciones necesarias se debe ofrecer la tarjeta de presentación a todos los presentes.

La tarjeta debe de contener como primera instancia el nombre, el orden que debe tener debe ser puesto de la siguiente manera:

- El apellido.
- Segundo nombre.
- Primer nombre.

En China el segundo nombre se considera como nombre generacional, es decir es este el que suele usarse entre familia y amigos.

Los empresarios o diplomáticos se llaman entre ellos por el enunciado del título o grado que posea, si no lo cuenta simplemente no los ocupa, en ese caso se usará el “Sr.”, “Sra.” o “Srta.” seguido del apellido.

En la tarjeta de presentación es relevante incluir el nivel de educación, sus calificaciones personales y su título de negocios. En relación a la forma de imprimir es preferible que contenga un alto relieve. La forma que debe ser entregada al receptor es con la impresión hacia él, este aceptará su tarjeta con las dos manos, por las esquinas y procurará no tapar el nombre con los dedos, ya que si lo hace puede molestarle o puede ser considerada una ofensa. La tarjeta no debe ser guarda sin antes leerla.

Se considera mala educación guardar la tarjeta debajo de la línea de la cintura, se recomienda conservarla en un estuche para tarjetas o en el bolsillo del pecho. En la ilustración se puede observar una tarjeta típica en la ilustración 8:



Ilustración 8 tarjetas de presentación.

Fuente: Expo y Foro China México de comercio e inversión.

Según la experiencia chilena, un gerente de negocios destaca que en China no se pueden hacer negocios por e-mail y que tampoco se puede ir solicitando tarjetas a los empresarios chinos sin mantener una relación, ya que es imposible controlar a la distancia todo lo relacionado con la comercialización y el negocio. (Entrevista, 2008).

Recopilando otra experiencia chilena, una empresaria chilena cuenta que su primer encuentro para realizar una negociación a principio fue un poco rígido, ya que nunca mantuvo un contacto físico con su contraparte china, luego de un tiempo ella viajó a China a realizar personalmente los negocios, por lo que después de eso la comunicación vía internet cambio radicalmente de forma favorable (Entrevista 38).

5.2.2. Grado de formalidad

Las personas deben vestir de manera formal tanto hombres como mujeres, las mujeres deben evitar usar prendas llamativas o provocativas, no utilizar blusas que dejen espalda y hombros al descubierto, con respecto al maquillaje debe ser discreto y procurar no usar lentes oscuros dentro de la sala de reunión. Lo mejor es vestir de una manera sobria, sin muchos accesorios ni objetos que sean brillantes. A los hombres se les recomienda utilizar trajes clásicos de color oscuro, con corbata y zapatos que hagan juego (Kalfaian, 2007).

5.2.3. Regalos

Intercambio de regalos: Los invitados deberán presentar a los anfitriones por cortesía un presente. En la cultura china los regalos se dan cuando existen una relación de amistad por lo que se debe procurar que este lazo exista antes de ser entregado, sin la existencia de este lazo será visto como un soborno.

Los presentes apropiados deberán ser moderados con el valor para que el receptor no sienta un compromiso con la parte, tampoco se debe responder con un presente de mayor valor.

Son estimados los obsequios que son representativos o costumbristas del país de origen, así como también los relacionados con los negocios, como por ejemplo el bolígrafo, y en general lo relacionado con artículos de escritorio. Los colores juegan un rol muy especial al momento de envolver un regalo, la mejor opción es el rojo o rosado ya que para ellos representa suerte. El blanco, el negro y el color amarillo con letras negras tienen relación con la muerte y los funerales.

Hay que tener en cuenta la cultura china y sus supersticiones al momento obsequiar algo (Páramo, 2010). Un importador chileno nos relata su experiencia con respecto al envoltorio de los regalos, ya que en una oportunidad obsequió un vino en el cual la marca tenía un número 4 (referente a la reserva), lo cual no fue bien tomada por la contraparte china, pero él ofreció las disculpas correspondientes (Entrevista 39). En otra instancia una vendedora chilena nos comenta que en una oportunidad ella estaba ayudando a su jefe chino en una negociación, al proceder terminar los puntos acordados le indicó que dentro de dos días recién informase la respuesta, según ella nos comenta que la esposa de su jefe le indicó a él, que la luna no tenía un buen aspecto para hacer negocios y que esperase a cerrar esta negociación (Entrevista 40).

El presente debe recibirse con las dos manos y mostrando las palmas. Hay que tener en cuenta que los chinos u occidentales no abren los regalos en presencia

de la persona que los obsequia. Para el año nuevo en China es costumbre entregar un sobre rojo con dinero a los niños y al personal con el cual se trabaja, este regalo es denominado “Hong Bao”, algunos empleadores entregan un “Hong Bao” equivalente a un mes de salario, se recomienda entregar billetes nuevos y en cantidades pares (Jacquin, 2007).

5.2.4. Comportamiento

A los chinos se les conoce por su habilidad de negociar, debido a sus tácticas de regateo y por el poder de control que mantienen en las negociaciones. Las estrategias que emplean en las negociaciones son en base a la psicología y el tiempo. Además, es importante mencionar que es un error confundir su suavidad y cortesía con sus deseos de evitar un malentendido, ya que para ellos siempre habrá un ganador en la negociación (Avila, 2009).

5.2.5. Emociones

Los sentimientos y emociones se desprenden de los vínculos sociales íntimos entre las personas a lo largo del tiempo. Los chinos suelen no manifestar sus emociones para evitar, entre otras cosas, el enfrentamiento dado que esto puede desembocar en una negociación fallida. Además, es relevante destacar que ellos son muy cordiales, pero no afectuosos, debido que al no expresar sus emociones durante las negociaciones lo usan como una estrategia comercial para lograr que el acuerdo sea fructífero (Li, 2008).

Un agente de ventas chileno nos comenta que cuando visitó la Feria de Cantón Empresarial de productos e innovación en el año 2017, presenció que la forma de actuar de los chinos es muy asertiva, por lo que genera confusiones en la comunicación, ya que no se puede detallar en qué estado de ánimo se encuentran cuando le realizas una proposición o comentario, en estos casos se recomienda no tomarlo de forma personal (Entrevista 17).

5.2.6. Silencio

En las conversaciones existen periodos de silencio que les permiten ordenar las ideas, este silencio no significa que rechace o acepte una idea. Los chinos no emplean la palabra “no” por temas de educación, sino que lo hacen más indirectamente. Es frecuente que ellos utilicen esta táctica para ver cómo reaccionan la contraparte, además el silencio generado por ellos debe ser respetado debido a que las conversaciones son pausadas y lentas (Li, 2008).

5.2.7. Comida

Esta tiene un rol esencial en las negociaciones, debido a que es aquí donde se genera el lazo de confianza, por lo que los chinos se preocupan mucho de atender bien al extranjero con abundante comida, ya que significa generosidad, riqueza y poder. Es importante que durante la comida con los chinos no se generen malas caras o rechazarla, porque es una ofensa y puede traer consigo problemas en la negociación (Páramo, 2010).

La interacción que se da en los banquetes permite un ambiente más distendido en donde las partes pueden relacionarse sin la formalidad de un ambiente propio de negocio. Se da con frecuencia que el chino invite al negociador extranjero a cenar y este tiene que cumplir con el horario pactado.

Según la experiencia de un vendedor chileno, con respecto a las comidas y las costumbres de los asiáticos, indica que chocan mucho cuando no se está familiarizado con ellos, ya que cuando el viajó a China no contemplaba el tipo de cultura que eran y le fue muy difícil poder acostumbrarse (Entrevista 20).

Los chinos tienen como regla general invitar a las esposas a una cena, sin embargo los temas de negocios no serán discutidos en presencia de ellas.

Antes de comenzar a comer suelen entregar un paño humedecido y caliente para poder limpiarse las manos, a cada invitado se le entrega un bol con un platillo, una cuchara, un par de palillos y una pequeña salsa.

5.2.8. Comunicación verbal, comunicación no verbal y gestos

Durante las negociaciones responden a su contraparte de forma respetuosa y considerada sin ir directo al punto cuando se ven presente en un problema. Los chinos consideran descortés ser tan directos.

Con respecto a la comunicación no verbal, algunas personas utilizan sus manos a medida que van conversando, en cambio los chinos no utilizan sus manos para acompañar la conversación. Se debe hablar evitando movimientos bruscos o innecesarios. Hay que tener cuidado, ya que nunca se debe dar la espalda a una persona (Páramo, 2010).

Un gerente chileno radicado en China indica que se tiene mejor acceso a la contraparte estando en el mismo país, tanto en el vínculo, relación, e intercambio de información más personalizada que puede llegar a materializar una negociación de mejor manera (Entrevista 41).

Es importante generar siempre una buena impresión a la contraparte, por lo que los gestos toman un rol importante en la negociación.

Un gesto puede significar una cosa en un país determinado, pero puede tener un significado completamente distinto en otro. Es por eso que se detalla los gestos más recurrentes en la cultura china (Pease, 2009):

1. **Movimiento de mano:** Hay que ser cuidadoso con estos gestos, ya que pueden ser malinterpretados. Un claro ejemplo para llamar a alguien es no utilizar el dedo índice si no hay que hacerlo con toda la mano abierta y trayendo los dedos con dirección hacia uno. Tampoco hay que señalar a la persona con el dedo índice para hacer alguna indicación deberá hacerlo con la palma de su mano abierta. Por ningún motivo hay que chasquear los dedos ya que es considerado una falta de educación, por otro lado, no hay que prolongar por mucho tiempo el saludo de apretón de manos ni menos colocar la mano sobre él, debido a que no está dentro de sus costumbres y no es bien visto.

2. **Pies:** Nunca hay que poner los pies sobre la mesa o silla, los pies siempre deben estar en el suelo y evitando sentarse con las piernas abiertas. Hay que tratar de no mover bultos con los pies, lo ideal sería que los pies estuviesen quietos y en el suelo.
3. **Nariz:** Los chinos no ven higiénico usar pañuelos de tela, por otro lado, siempre se debe utilizar pañuelos desechables por cualquier imprevisto.

Un vendedor chileno que trabaja con importadores chinos en Meiggs, nos indica que, a diferencia de nosotros, tocar a una persona asiática no es una opción ya que no son afectivos y hay que respetar su espacio, a menos que está persona lo permita (Entrevista 19).

5.2.9. Pensamientos holísticos

Es pensar en el “todo” en su conjunto, es decir, en la mesa de negociación prefieren tocar todos los temas a la misma vez sin seguir una estructura (Páramo, 2010).

5.2.10. Paciencia

Los negociadores de este país son calmados, les gusta ver cada detalle y analizarlo. En las reuniones se debe evitar ser impaciente o querer acelerar el proceso. Los chinos saben que para el occidental el tiempo es oro, es decir, un costo, mientras que para ellos no lo es, ellos están conscientes de que tienen este elemento a favor y lo pueden utilizar para manejar su contraparte (Páramo, 2010). Según la experiencia de una representante de ventas de nacionalidad china, asegura que ellos dilatan la negociación para ganar tiempo y no se apresuran en las decisiones, por lo que indica que la contraparte debe de tomar en cuenta esto (Entrevista 2).

5.2.11. Regateo

Son las negociaciones con ofertas y contraofertas, los chinos emplean la discreción y la paciencia como armas en contra de los occidentales, quienes tienden a exasperarse (Páramo, 2010). Un comerciante chileno afirma que el chino si regatea, siempre y cuando él sea el comprador, si él es el vendedor el no querrá bajar el precio a menos que se insista. (Entrevista 12).

5.2.12. Ambigüedad

Los chinos no niegan una solicitud directamente, lo hace siempre de forma indirecta, ya que de esta manera no ofenden ni avergüenzan a la persona, debido a que no es su finalidad. Una de las frases que emplean para dar rechazo a una opción es “tomará un tiempo”, algunas de las veces emplean el “sí” para esquivar como la siguiente frase “sí, pero será difícil” (Li, 2008).

La comunicación es posible dentro de la ambigüedad, sin embargo, en China se pueden encontrar ciertas barreras que no va ser fácil sobrellevarla, ya que en algunas circunstancias lo que queremos decir puede ser entendido de otra forma por la contraparte china (Labarca, 2015).

Como por ejemplo un caso de un comerciante chileno, relata que todas las cosas que se asume que esa persona entiende no son así en aquel país, hay que ser específico, es decir la idea que tienes percibida el chino puede que lo tome muy literal, ya que son de culturas diferentes (Entrevista 42).

5.2.13. Intermediario

Es importante tener en cuenta que cuando se negocia con empresarios chinos la relación tarda tiempo en rendir frutos, siempre y cuando ambas partes aporten para una relación duradera en el tiempo. El guanxi y el mianzi están ligados en este aspecto, toman un rol fundamental al momento de acercarse a

los empresarios o ejecutivos chinos. Sin embargo, los latinoamericanos no necesariamente tienen guanxi, ni mucho menos el tiempo necesario para formar un buen mianzi por lo que muchas veces se opta por una persona que haga las veces de intermediario entre la negociación (Ogliastri, 2000).

Cuando se asiste a reuniones por primera vez, la actitud de la contraparte china es de desconfianza, por eso que la elección de un intermediario puede afectar el resultado final de las negociaciones, afirma un importador chileno del barrio Meiggs (Entrevista 43).

Los chinos otorgan confianza en el intermediario, si algo llegase a suceder como por ejemplo una controversia o incumplimiento de contrato, el intermediario será responsable y perderá el mianzi y su lian. En estos casos la contraparte latinoamericana también puede elaborar su guanxi, lo que necesitará es a un nacional chino que pueda orientarlo a elaborarlo además de ser el encargado de prestar el sistema de relaciones para formar el mianzi y generar las relaciones en China. Esta persona estaría a cargo de realizar los primeros contactos, establecer reuniones y una vez en el proceso de negociación, interpretar los intereses de las partes, sirviendo como mediador para optar por acuerdos y darles seguimiento. Aunque también cabe la posibilidad de que el intermediario no tenga la fuerza necesaria del guanxi para establecer relaciones en China, esto puede provocar pérdidas en las empresas occidentales (Labarca, 2015).

Según la experiencia chilena, un director de empresa vitivinícola afirma que su pyme trabaja con un distribuidor local al que le exporta, el menciona que llegar sin un intermediario es un disparate, debido a que no es su ambiente, no se sabe las reglas del juego y que esto podría traer malos resultados que podrían llevar a la bancarrota, es por estas razones que no subestima el tema cultural de dicho país (Entrevista 21).

5.3. Procesos de negociación

El proceso de negociación es influenciado por la cultura, que incurre en cuatro áreas (Jacquin, 2007):

1. **Percepción del proceso:** Las personas pueden sentir el proceso como cooperativo (ganador- ganador) o competitivo (ganador – perdedor). En el desarrollo de la negociación se encontrarán personas que buscarán ventajas mutuas y otros no.
2. **Formas de construir el acuerdo:** Los chinos desarrollan la negociación comenzando con un marco histórico, y buscan acordar sobre principios generales para luego ocuparse de los detalles.
3. **Formato de acuerdo:** En algunas zonas de Asia oriental los negociadores establecen un acuerdo amplio, que abarca principios generales no entrando en especificaciones. Una vez firmado el contrato, no quiere decir que ha finalizado el acuerdo, es normal para los chinos seguir negociando después de ello.

5.4. Resolución de controversias

La legislación China permite que las empresas extranjeras sean las partes que escojan la jurisdicción por la que se van a someter, sin embargo, en la práctica las empresas chinas se rehúsan a firmar contratos en los cuales se someten a los tribunales o comisiones de arbitraje china, la elección del procedimiento dependerá de la influencia y el poder que la empresa china (Labarca, 2015).

El doctor Jaime Ubilla, abogado de la Universidad de Chile, indica que “Cuando se regula una cláusula de solución de disputas comerciales en un contrato entre una parte extranjera ejemplo una chilena y una china es muy importante entender adecuadamente el orden jurídico chino para evitar importantes contingencias contractuales y gastos legales” (Elicer, 2017). Esto quiere decir que las empresas chinas canalizan y ejecutan las resoluciones bajo los ítems de rapidez, especialidad, efectividad y por supuesto bajos costos.

Existen aspectos legales que pueden derivar a una controversia como lo indica un gerente de negocios, él estaba haciendo una compra de juegos de naipes, en donde dejaron en claro las especificaciones del embalaje del producto (enviaron foto referencial), cuando llegó el producto a la empresa era totalmente diferente a la imagen adjunta. Ante esto, el gerente solicitó la devolución del dinero si es que no se enviaba el producto tal cual lo detallaron. El proveedor chino se negaba a realizar un mutuo acuerdo. El gerente chileno comentó que tuvo que amenazar que si no le daban una solución iba a llegar a tribunales, esto no contentó a la contraparte asiática, que de mala forma envió los productos de nuevo. Al final de este relato, el gerente indicó que nunca más realizó negocios con esa empresa, y que los chinos evitan llegar a instancias jurídicas para evitar multas (Entrevista 8).

6. CAPÍTULO VI: RELACIONES INTERPERSONALES E INFLUENCIAS DE VALORES RELIGIOSOS Y CULTURALES EN CHILE

6.1. Importancias de las relaciones interpersonales

Las empresas están insertas en un entorno que es formado por la misma sociedad, adoptando una relación sociedad- organización. Las organizaciones tienen en consideración a la sociedad como el entorno más importante, es decir ambas se complementan.

En relación con el entorno empresarial existen ciertas características en como los individuos se vinculan entre sí. El respeto es un valor de gran importancia para el individuo chileno, ya que se traduce en el trato que recibirá con su entorno y eso le generará confianza para poder relacionarse. Además, se puede decir que el chileno es desconfiado por naturaleza ante lo desconocido, por lo que genera una alerta ante una posición que no sea clara, esto se puede dar a largo o corto plazo, ya que va a depender de la impresión que reciba el chileno de su contraparte. Los chilenos tienen la característica de ser individualista esto se da a medida que se aumenta los niveles educacionales, es decir a menos nivel educacional hay más solidaridad que cuando existe nivel educacional superior (Rodríguez, 2001).

Hoy en día la cultura chilena se da mucho el término “pituto”, esta palabra es una relación personal entre individuos que se consideran de igual nivel social, es decir la ayuda mutua para poder ingresar a una institución o la facilitación de alguna información. Esta consiste que el informante recluta parientes, miembros de un partido, amigos, conocidos de un mismo nivel social, amigos de amigos, entre otros. Esta relación es continua entre dos personas, amigos o conocidos, que se hacen favores entre sí. Este término no se refiere solamente al momento de la transacción, sino que el tipo de relación que se establece entre estas dos personas (Barozet, 2006). Las habilidades interpersonales como la capacidad de encajar y mantener relaciones cordiales a veces se consideran más importantes que la competencia profesional y la experiencia (Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, 2018).

Lo que se quiere tener para Chile es una buena sociedad, una buena convivencia, o una buena nación, es decir una unidad cultural que podamos identificar y exhibir como buena o mejor que otras que existen en el planeta (Esquela, 2003).

6.2. Influencias de valores religiosos

La cultura es sustancial no solo en aspectos generacionales o expresiones sociales, sino que está vinculada por los valores que sustentan al hombre de negocios. Esto es originado por la formación cultural a las cuales las personas son expuestas desde la socialización primaria, estas son, las enseñanzas familiares.

Chile, como parte del mundo occidental, posee como pilar fundamental los valores culturales de la religión católica. Esta institución se ha desempeñado desde la llegada de los españoles a Latinoamérica, ya que obligaron a los pueblos originarios a someter sus ideales religiosos como moral de vida cotidiana y espiritual.

Una encuesta realizada por Adimark con el apoyo de la Universidad Católica de Chile demuestra que en la actualidad la religión católica es la más profesada por los chilenos con 58%, seguida de la religión evangélica con un 18%, en donde se puede apreciar en la ilustración 9. A pesar de que el 58% se declara católico, la encuesta dio a conocer que una fracción minoritaria de ellos tiene interés en transmitir a sus hijos esas creencias o que estos la vivan de manera concreta. Es el catolicismo la religión que los chilenos prefieren internalizar en sus estilos de vida y seguir con los valores y creencias que esta religión les inculca.

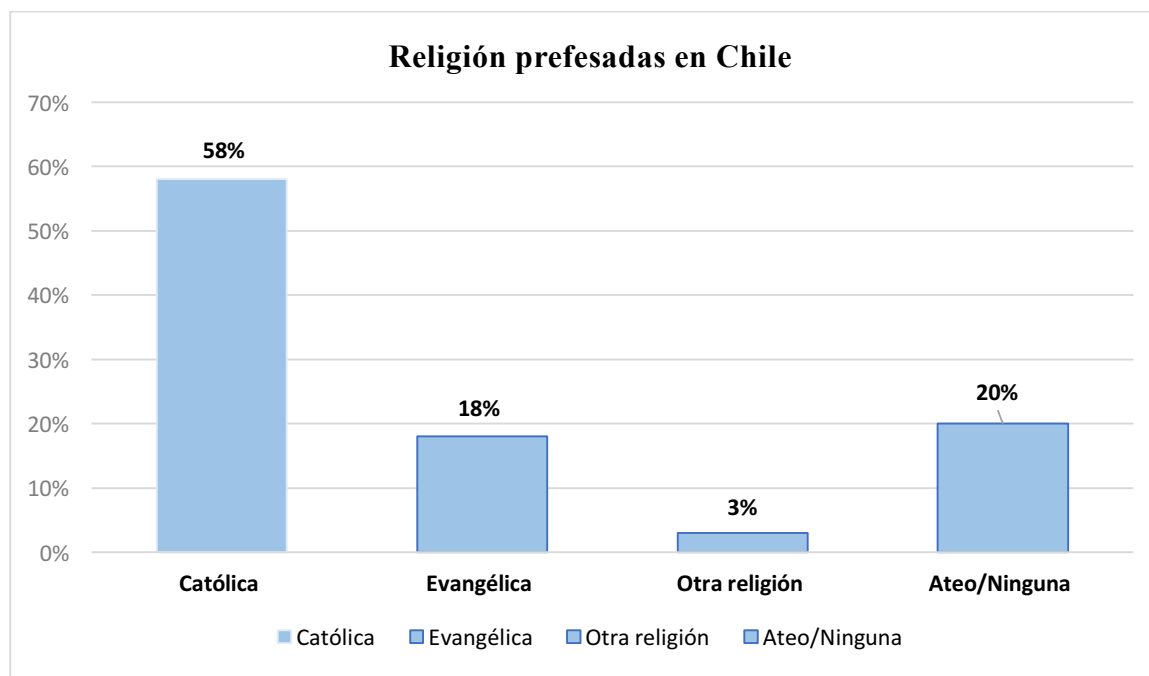


Ilustración 9 Regiones profesadas en Chile.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Encuesta Nacional Bicentenario Universidad Católica - GfK Adimark, 2016.

Como concepto, la religión católica es un sistema de creencias que influyen en el mantenimiento de normas y valores culturales de los individuos que conforman la sociedad comprendiendo principios de esperanza, fe y de salvación, principios ideológicos, existenciales que se asumen frente a los fenómenos de incertidumbre causada por temas como la fragilidad social del estado, violencia, corrupción, exclusión y aumento de la brecha entre ricos y pobres (Mora, 2012).

La iglesia católica cumple la función de integración con el proceso de evangelización que se realiza bajo la enseñanza de la palabra de Dios, infundiendo normas y valores de respeto, determinada por la iglesia como la única fuente de conocimiento, por lo que esta institución tiene como función educar con sus preceptos bíblicos. La creencia religiosa influyó tanto en la vida pública como en la vida privada, de este modo reconociéndola como un sistema simbólico que se manifiesta en la mayoría de sus representaciones y prácticas sociales. Una de las doctrinas de la iglesia católica dice

que en cuanto más generoso y bondadoso se es con el prójimo, se tendrá una satisfacción de paz consigo mismo y así poder alcanzar la salvación.

La identidad religiosa obedece una formación histórica de carácter ideológico, y con ideales espirituales hechas por el hombre para fines de comportamentales del orden, que manifiestan la concepción del bien y del mal permitiendo un sistema influyente en la sociedad, al percibir lo religioso como ley formal y general para todos. Además, influyen en su conducta para actuar a las expectativas de los demás.

En resumen, la religión católica ha contribuido a los sistemas sociales, políticos y educativos, esto ha condicionado normas y valores para direccionar el comportamiento social. Las sociedades que mantienen una ideología tradicional religiosa es probable que con el tiempo las personas continúen fielmente apegados a sus preceptos tradicionales a través de la historia, a través de las creencias, ritos religiosos u objetos sagrados (Zarama, 2011).

6.3. Influencia cultural

Para identificar la cultura y las influencias que tuvo Chile, no hay que dejar de lado la historia de Europa y la de América Latina que repercute en el origen de Chile. Es posible reconocer rasgos esenciales que fueron aportados por los pueblos originarios además de las culturas que llegaron a colonizar y también de los que vinieron establecerse en Chile. El historiador Álvaro Góngora menciona lo siguiente “Me parece rasgos fundamentales, algunos provenientes del Chile hispano y republicano, más no del Chile aborígen” (Góngora, 2003).

Lo que se puede inferir en lo que establece Góngora es que Chile como tal no posee alguna identidad originaria a partir de la cultura indígena, como sucede en algunos países de América. Es posible que se pueda identificar a Chile como un país mestizo cuando se habla de los aborígenes y su cultura que aún renace en pequeños puntos del país; y esto se debe a que fueron desapareciendo conforme al mestizaje y a la influencia europea que se propagaba en ese entonces. Debido a este mestizaje y la forma reacia en que los mapuches (cultura aborígen que tuvo mayor dependencia en

Chile, la cual son descendientes directos de la cultura prehispánica y tuvieron origen entre el río Bío Bío y el seno Reloncaví, su lengua es el mapudungun difundida desde le Río Choapa hasta Chiloé (Museo Chileno de Arte Precolombino, 2018). trataron de proteger sus costumbres, cultura, influencia y linaje, poco a poco se iban integrando a este nuevo mundo, este proceso de mestizaje continuo profundizándose y extendiéndose a lo largo del país, no solo de la fusión hispano indígena sino en la presencia de otros grupos que llegaron a instalarse y a integrar a la sociedad a lo largo de los años.

6.3.1. Influencias indígenas y colonialismo español

La cultura chilena tiene como principales pilares la influencia indígena que durante cientos de años han estado presentes en el territorio, la cual aporta con distintos valores y formas de vida a la formación de un futuro estado-nación, esto por la gran cantidad de pueblos que habitaron en Chile antes de ser país, con características diferenciadoras, tales como agrupaciones con estilo de vida nómada, otras orientadas hacia el sedentarismo, así como pueblos que basaban su alimentación y subsistencia en torno a la agricultura, ganadería o pesca. La mayoría de los habitantes en Chile es producto del encuentro entre hombres españoles y mujeres indígenas producidos durante las primeras décadas del periodo colonial, también la presencia de genes indígenas aumenta progresivamente a medida que avanza desde las clases altas hacia las bajas. Mauricio Moraga investigador, investigador del proyecto Chile Genómico señaló: “este es un país segregado, con tanta discriminación y tanta tranca frente a la población indígena (...) si hacemos un estudio con ADN mitocondrial, que no se mezcla, podríamos darnos el lujo de ir donde los gerentes de este país a mostrarles sus abuelitas indígenas”. En el país grandes elite llevan en sus ADN algo de indígena, por eso es que “El Mostrador” dice que todos somos mestizos, pero no iguales (Castillo, 2016).

Los científicos basados en estudios han logrado descubrir que los chilenos no solo tienen ADN amerindio, sino que también presencia europea y africana.

La investigadora Lucia Cifuentes Ovalle del programa Chile Genómico, investigo a 3.200 chilenos y además estudio la genética de los grupos sociales, quien logro determinar con una muestra de personas, el promedio de la presencia del mestizaje de los chilenos, el resultado se aprecia en el siguiente gráfico (González, 2015).

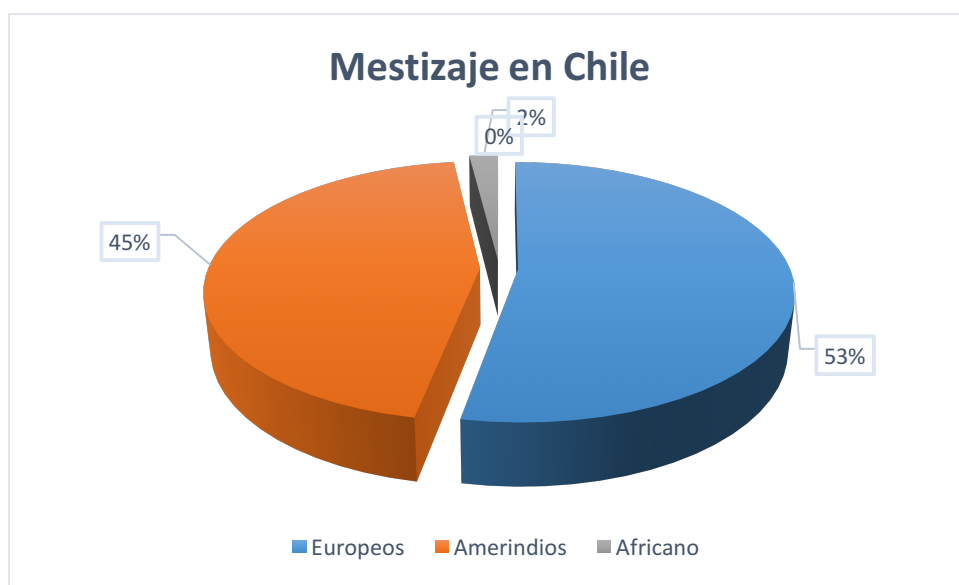


Ilustración 10 Mestizaje en Chile.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de estudios Chile Genómico, La Tercera.

En el gráfico se ilustra que la presencia más fuerte en el ADN de los chilenos es el de los genes europeos con un 53%, luego seguido con 45 % de los amerindios y por último con menos representación, se encuentra el gen africano un 2%. El resultado obtenido de la investigación se debe a las oleadas migratorias sucesivas, además de la llegada de los españoles después del descubrimiento de América, por lo que incluía esclavos africanos y a otros europeos.

Chile Genómico además desarrolló un estudio genético por nivel socioeconómico, en donde se puede apreciar que existe más presencia de

genes amerindios son en la clase C2, C3, D Y E, sin embargo, la clase más alta del país no queda ajena a la presencia del ADN del mestizaje. El resultado de esta investigación se puede apreciar en la ilustración 11 (González, 2015). El mestizaje en Chile data de hace 500 años, es decir, está presente desde hace unas 10 generaciones, además la investigadora señala que el mestizaje “es un proceso positivo porque la diversidad genética es un plus. El patrimonio biológico de una población es todavía mejor preparado para adaptarse a cambios de cualquier tipo” (González, 2015).

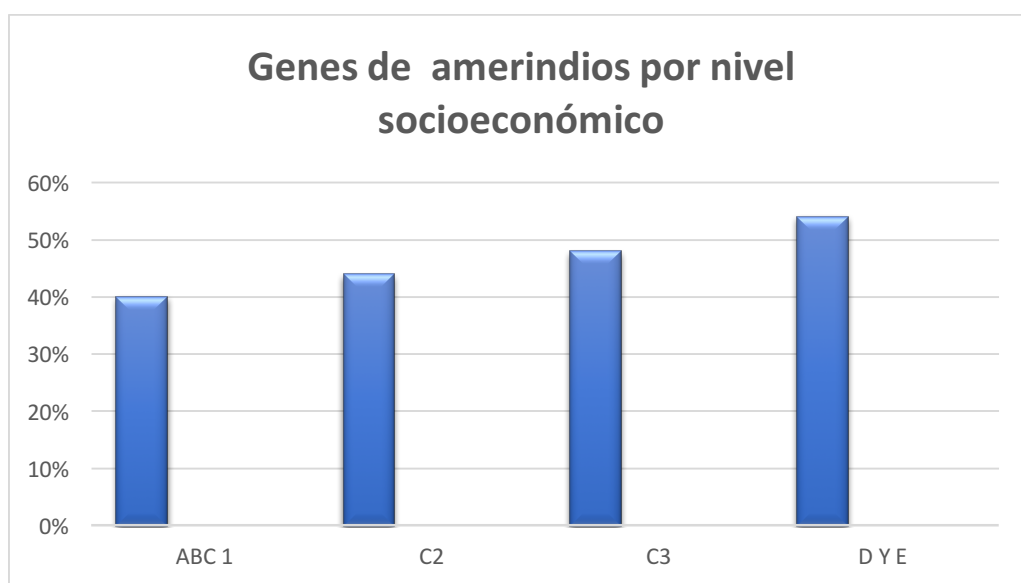


Ilustración 11 Genes Amerindios.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de estudios Chile Genómico, La Tercera.

Los pueblos originarios son aquellos que descienden de culturas precolombinas y tienen elementos culturales y sociales que la diferencian del resto de la población. La mayoría de estos pueblos tienen su propio lenguaje. En la actualidad no todos los pueblos originarios están presentes, debido a que con el tiempo han ido desapareciendo y han prevalecido las culturas que han logrado sobrevivir a la globalización (Precolombino, 2018).

Los pueblos originarios que habitaron de norte a sur incluyendo la Polinesia fueron (Precolombino, 2018):

- 1. Atacameños:** La comunidad de esta cultura no es homogénea, por lo que existe pluralidad cultural entre ellas. La localización abarca de la región de Antofagasta y parte de argentina, poseen una economía agroganadera, las cuales identifican, clasifican y explotan de diferentes formas según los recursos que obtienen de sus tierras. La organización social de este pueblo se sustenta de la base de las unidades familiares y asambleas comunales.
- 2. Aymara:** La ubicación de este pueblo es muy dispersa, debido a que abarca diferentes zonas, contemplando los alrededores del Lago Titicaca, el altiplano boliviano, norte grande chileno y noroeste argentino. La economía se basa en dos principios; complementariedad y reciprocidad. La primera se relaciona con el aprovechamiento y complementación de los recursos naturales, en cambio, la reciprocidad se relaciona directamente con el trabajo que realizan los aymara. El modelo de organización social se basa la estructuración del espacio y el territorio, cada pueblo se desenvuelve en el sistema organizativo basado en las políticas establecida relacionadas en el territorio que se encuentra cada etnia.
- 3. Collas:** La localización de esta comunidad abarca comunas de Chañaral, Copiapó y Tierra Amarilla de la Región de Atacama. La economía colla se basa en la ganadería y en poca medida en la agricultura, antiguamente tenían una economía más diversificada, pero con el tiempo han ido cambiando su economía. La organización de este pueblo se basó en el parentesco familiar y las amistades entre individuos de la misma localidad, en la actualidad poseen una razón social que paso a ser formal y representativa, con personalidad jurídica en la cual se toman acuerdos por asamblea, debido a que cada vez la población es más pequeña.

4. **Diaguitas:** En la actualidad están ubicados en el norte chico, en los valles del Río Huasco y Choapa, en donde han constituido la comunidad actual. La economía que practican son agricultura, ganadería, minería y la recolección de vegetales, aprovechando al máximo los recursos que les dan los valles de donde están ubicados. La organización social generalmente está basada en la familia y los lazos de parentesco extendido.
5. **Mapuche:** En el pasado esta etnia se encontraba localizada en gran parte del sur de Chile, pero en la actualidad se encuentran en la región de La Araucanía y la metropolitana, seguidas por la región de Los Lagos y Bío Bío. La economía de los mapuches ha variado con el tiempo debido a que han ido abarcando otras regiones. En el pasado se dedicaban a la caza y a la recolección, además de centrarse en la producción hortícola, en la actualidad mantienen una vida de campo en donde ellos mantienen su propia producción, es decir, se dedican a la fuerza del trabajo y la tierra. En relación a su organización social, en el pasado tenían una organización familiar patrilineal y polígama. En el presente la mayoría de los mapuches se encuentran en sectores populares del país, en donde se organizan en centros culturales para mantener la cultura viva.
6. **Quechua:** La comunidad quechua se localiza por toda la Región Antofagasta. La economía de este pueblo originario se diferencia según la zona geográfica. Generalmente la comunidad se dedica a la ganadería, agricultura, recolección de vegetales y extracción de algunos minerales. La organización social se sustenta por relaciones familiares, de parentesco extendido o por relaciones de amistad.
7. **Changos:** Ellos habitaron desde la costa del desierto de Atacama hasta Coquimbo. La economía de este pueblo originario fueron la caza y la pesca, favorecida por la implementación de las balsas de cuero de lobo marino, la cual les permitía navegar y realizar sus trabajos de pesca con seguridad. La organización social estaba organizada en bandas

patrilocales, basadas en una familia nuclear o extensa, además eran exogámicos, es decir, buscaban mujeres en otros pueblos o etnias.

- 8. Chonos:** La localización de esta comunidad fue la Patagonia occidental insular, habitando el Archipiélago de Chiloé hasta la península de Taitao y el Golfo de Penas. Los Chonos fueron pueblos nómadas de mar por lo que su economía fue principalmente la pesca, aprovechando los recursos que les otorgaba el mar. La familia fue la organización básica de este pueblo, ellos fueron monógamos y patriarcales.
- 9. Kawashkar:** Ellos habitaron entre el Golfo de Penas hasta la parte occidental de Tierra del Fuego, ocupado casi todo el Estrecho de Magallanes. Los kawashkar eran canoero, es decir se transportaban en canoas, además fueron nómadas, cazadores recolectores, su economía se sustentaba de esas actividades. La familia de esta etnia tenía un jefe a cargo para dedicarse a la caza y las excursiones.
- 10. Rapa Nui:** La Isla de Pascua se encuentra en medio del Océano Pacífico sur. La economía de la isla se basa en la agricultura, además de complementarse con productos marinos; moluscos y peces, principalmente el atún. La isla está organizada por grupos, en la cual se les denominaba Mata, en la cual poseían un jefe, personas de rango, distintas clases sociales y especialización de sus actividades, es decir, los grupos estaban jerarquizados.
- 11. Selk' Nam:** Los selk'nam habitaron la Isla Grande de Tierra del Fuego. La economía de ese pueblo eran cazadores recolectores de alta movilidad, que les permitía explotar los recursos. Los Selk'nam se organizaban en divisiones por los alrededores de Tierra del Fuego, constaban de cuatro grupos sociales.
- 12. Tehuelche:** Esta comunidad se ubicaba en la Patagonia, entre el río Negro y Estrecho de Magallanes. La principal actividad del pueblo era cazar guanaco, este animal era muy apreciado por la comunidad. Los

tehuelches tenían como estructura base la familia, de este modo constituyendo decenas de ellas bandas.

13. Yámana: Los yámanas habitaron los archipiélagos del extremo sur americano, desde la Península de Brecknock hasta e Cabo de Hornos. La actividad principal de esta etnia fueron la caza, pesca y recolección, además de caracterizarse por ser pueblos nómades. Los yámanas estaban constituidos por la familia, es decir, padre, madre e hijos.

Según la encuesta Casen realizada por el Ministerio de desarrollo social el año 2015 afirma que un 9% de la población chilena afirma permanecer a pueblos originarios. La encuesta da a conocer que durante los últimos 10 años aumentó las personas que reconocen pertenecer a unos de los pueblos indígenas en aproximadamente un 50%. En el año 2006 eran estimada mente 1.060.786 que aceptaban pertenecer a un pueblo originario, mientras que en el año 2015 la cifra aumento a 1.585.680 (Asencio, 2017).

La encuesta muestra cómo se puede apreciar en la ilustración 12 que la mayoría de los indígenas reconocen ser mapuches con 1.329.450 personas. Luego se encuentran con aproximadamente 100 mil personas el pueblo aymara. Después los siguen con menos cantidad los diaguitas con 60 mil personas, quechua con 27 mil personas y por último el pueblo yámana tan solo con 131 personas (Asencio, 2017).

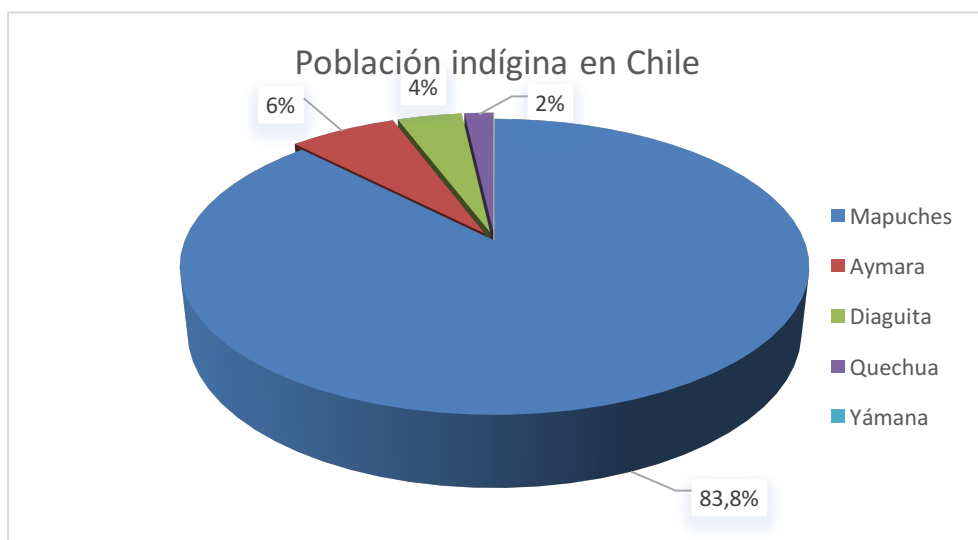


Ilustración 12 Población indígena.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de estudios según Casen, Biobío Chile.

La cultura chilena es un mix de elementos de la cultura indígena e influencia española.

Como se puede reconocer, la identidad, la cultura y la historia de Chile están relacionadas con América Latina, debido a que han influido en la formación de la identidad. Las siguientes características son parte de la identidad nacional (Gissi, 2003):

1. Descubrimiento de América a fines del siglo XV por el imperio español.
2. Derrota del imperio español en Europa y América. La cantidad de emigrantes europeos ha causado efecto en la sociedad. Chile fue conquistado por los españoles por lo que experimento un avance económico debido a la explotación de recursos naturales.
3. Expansión del imperio de Estados Unidos que tuvo una influencia política, militar, tecnológica y cultural.
4. Institucionalización, legitimación he internacionalización del racismo, co-relacionado con el clasismo, y etnocentrismo.

5. Las relaciones autoritarias penetran en la vida social: Estado, iglesia, trabajo, familia, escuela y medios de masas.
6. Chile tiene raíces indígenas, mestizado predominante con hispánicos y relevantes influencias posteriores europeas y norteamericanas. En el pasado se integraron al país alemanes, franceses, yugoslavos además de una legión de españoles e italianos debido de la situación económica del siglo XIX y seguido de las guerras mundiales (Pizarro, 2003).

6.4. Identidad chilena

Chile es historia pasada, naturaleza, humanidad y futuro. Este país posee una loca geografía, recuerdos históricos y mitos colectivos. En la actualidad es una cultura de masas, una economía unificada, derechos y deberes legales (Lagos, 2003). Según un comerciante chino ya occidentalizado afirma que todo aspecto cultural de Chile es diferente, ya que existe mucha delincuencia e indica que es un problema de estado puesto que las leyes no son lo suficientemente duras para prevenir la delincuencia (Entrevista 16). Se le denomina identidad, no al sentido de igualdad con otro, sino en el sentido de individualidad consigo mismo (Kevin Lynch). Si no hay una nación, una experiencia, una identidad, difícilmente puede haber una sola historia. La historia sin duda es una de las grandes herramientas de construcción de identidad.

Es importante plantearse de dónde venimos, qué somos y hacia dónde nos dirigimos, es el modo particular de hacer nuestra patria, ya que se trata de identificar lo que somos, pero no definirlo.

La identidad puede abarcarse de muchas maneras debido a que está tienen que ser analizada en tiempos remotos, es decir para poder encontrarle la identidad a un país hay que indagar desde los inicios de los tiempos hasta la actualidad y a la vez surge el problema de la identidad que se abre inicialmente cuando se aborda la memoria. La memoria concede continuidad y la sensación de ser la persona que ejecuta las cosas (Parada., 2003).

La identidad está cargada valorativamente y jerarquizado con finalidad de encontrar la positividad de lo que constituye lo nacional (Morandé, 2003).

Cuando se habla de identidad, es necesario remitirse en la esencia de algo. La identidad, en suma, es siempre una cosa sólida, el lugar absoluto e inmutable desde el cual se debe hablar. De este modo la idea más frecuente de identidad nacional se remonta a Pedro de Valdivia y no a los primeros mapuches que llegaron al territorio actual chileno siglos antes; esta se fundaría entonces con la llegada de los europeos (Julio Pinto).

La identidad según José Luis Martínez se construye con el presente y más que heredarse son procesos que se elaboran constantemente (Martinez, 2003).

Como explica el psicólogo Roberto Aceituno sobre la identidad “Está concierne a la ficción necesaria sobre lo traumático de todo origen” (Aceituno, 2003). La identidad chilena como lo es el pueblo, la cultura y la persona incluye el pasado, el presente y futuro, o memoria, diagnóstico y proyecto (Gissi, 2003).

Si hay que historizar las identidades culturales es relevante considerar aquellas inquietudes que han producido también y un recurso y un nuevo problema como por ejemplo cuando la alteridad de otras culturas (aquí la mestiza en tierra americana) impactaba de golpe en las culturas que habían hecho de la invasión su verdad política y nacional (Aceituno, 2003). La historia es una corriente que viene del pasado, en la que se continúa navegando, explorando y aprendiendo de las experiencias del pasado y mirando siempre el futuro.

Todas las culturas cambian, pero eso no las hace mestizas. La pérdida de identidad nacional está relacionada con el desamor y la ingratitud de uno mismo por lo propio.

La identidad se vuelve no solo una toma de conciencia sino una obsesión, que implica una valoración del pasado que comenzamos a incorporar a nuestro espíritu. Y si los chilenos tenemos una identidad indefinida e incompleta es porque negamos una parte de nuestro pasado, porque no queremos reconocer una circunstancia ineludible: la herencia mapuche, la raza la cual ha sido despreciada (Jaime Valdivieso).

El problema de la identidad se abre inicialmente cuando debe abordar el asunto de la memoria. La memoria me otorga continuidad, la sensación del ser yo el ejecutante de las cosas.

Características de la identidad nacional chilena actual:

1. Chile es un país que tiene cerca de 190 años de historia de república independiente y casi 300 años de historia como región colonial.
2. La percepción que tiene España y Portugal sobre Chile y también otros países europeos ha sido predominante y etnocéntrica hasta el día de hoy. Le ha dado a Chile una baja valoración por ser indios, mestizos, “supersticiosos”, subdesarrollados, no occidentales. El estado aristocrático trajo consigo discriminación de razas, la mayoría de los chilenos eran pobres y eran partes de los no blancos hasta el siglo XXI (Gissi, 2003).
3. El estado aristocrático del siglo XIX mantuvo y reprodujo la discriminación racista respecto de los no blancos y clasista en relación a los pobres.
4. Baja valoración de lo autóctono tanto nacional como regional ha ido produciendo, una deculturación, un empobrecimiento y una pérdida de la memoria cultural, étnica, histórica y local.
5. Al intentar legitimar la identidad de clase y de “blancos” y “europeizados”, las aristocracias han sido antinacionales, subvalorando a los chilenos y sobrevalorando a Europa y Estados Unidos.
6. La alta correlación entre aristocracia y estado durante una gran parte de nuestra historia sumada a la guerra peruana-boliviana y guerra del Pacífico mantuvieron los prejuicios antiindígenas transformándolo en antiperuano y antiboliviano.
7. Los aristócratas revelan un narcisismo nacional y racista.
8. El autorechazo de los indígenas y de los mestizos implica una identidad negativa ambivalente inconsciente, junto con el rechazo a la memoria cultural e histórica de la influencia indígena que nos constituye.

9. La “alta frontera” con nuestros dos vecinos del norte debido a las guerras y a la poca amistad con Argentina, ha cultivado en Chile una cultura insular, con poca apertura al diálogo, poca aceptación a las diferencias, desinformación y baja tolerancia a la incertidumbre.
10. La población chilena se hace descansar la identidad positiva en que sería “superiores” (complejo de superioridad) a Perú y Bolivia, porque tienen la idea de que ahí nace el pueblo indígena y son pobres, pero un “complejo de inferioridad” hacia Argentina ya que tiene mayor raza blanca que población indígena, Chile los desvaloriza como pesados esto se debe a la cultura insular que aún queda y esto dificulta el énfasis necesario en la integración cultural, política y económica con y de Latinoamérica.
11. El rechazo de los indígenas no es solo hacia el pasado y parte de las raíces, sino también auto negación de lo mestizo, racismo presente y bloqueo del futuro. Toda identidad implica para bien o para mal pasado, presente y futuro o, en otros términos, memoria, diagnóstico y proyecto.

En conclusión, los chilenos no tienen identidad marcada, lo copian todo, según Jorge Larraín indica que eso mismo es un rasgo de la identidad chilena. Aun si toda la identidad es un proceso histórico de formación permanente, es legítimo tratar de estudiar algunos rasgos históricamente formados de la identidad nacional. La identidad no solo mira el pasado, sino que también mira hacia delante y en la construcción de ese futuro en donde no todas las tradiciones históricas valen lo mismo (Larraín, 2003).

7. CAPÍTULO VII: ESTILOS Y PROCESOS DE NEGOCIACIÓN EN CHILE

7.1. Aspectos generales que considerar en la negociación

China tiene distintas visiones de proyectarse en el mundo como también darse a conocer, ya sea en sus vínculos y relaciones, este país tiene características especiales que la hacen una cultura diferente y atractiva en todo ámbito, en especial en el enfoque comercial. Podrían impactar a cualquiera que no comprendiese la manera de actuar o comportamientos, y es por eso que se puede perder la oportunidad de generar alianzas a largo plazo. Según un comerciante chileno comenta que cuando se realicen las interacciones con los chinos, hay que abrir la mente para poder comprender el comportamiento de la contraparte china, ya que uno está acostumbrado a otro tipo de cultura (Entrevista 29).

7.1.1. Confianza

Los ejecutivos nacionales dedican varias horas negociando, pero no lo hacen del todo bien, prefieren hacer acuerdos intermedios, además son desconfiados y acelerados (Qué pasa, 2010).

Chile durante el 2016 tuvo una caída en la confianza en las empresas, en materia relacionada con gestión, confianza organización y gestión laboral por lo que las empresas aún tienen tareas pendientes. El índice de confianza organizacional reveló las siguientes cifras, de 57 puntos en el 2015 a 51,3 para el 2016. Datalab, organización de investigación y consultoría laboral de la Pontificia Universidad Católica, indica “en el fondo las empresas no están permitiendo a sus trabajadores que participen con total creatividad y libertad al interior de las organizaciones (...) sigue predominando una estructura jerárquica en las empresas, en Chile decide las capas superiores y las capas inferiores básicamente ejecutan instrucciones con poca información” (León, 2018).

7.1.2. Idioma

El castellano que se habla en Chile es rico en jergas y modismos que dificultan su comprensión incluso a otros hispanohablantes, esto se debe principalmente a:

1. La historia de inmigración y comunidades de inmigrantes en Chile, la frecuencia de palabras y expresiones de otro idioma.
2. El fácil acceso de entrada al país, en donde se mezclan y se desarrolla un lenguaje interno.

Al momento de negociar con un chileno hay que considerar el dialecto debido a que poseen un español modificado, ya que al informarse logrará comunicarse de una manera más eficiente (Brennan & Taboada, 2011).

Según una profesora chilena de lingüística china indica “Hoy en día se está incentivando la realización de idiomas orientales, uno de ellos es el chino, el gobierno junto con el Instituto Confucio hay implementado programas gratuitos para el aprendizaje de este dialecto” (Entrevista 7).

Por otro lado, una profesora nativa del Instituto Confucio nos revela que la creación del chino mandarín fue hecho gracias a la gestión de Mao Tse Tung (presidente del partido comunista, y presidente de la República Popular China), gracias a su sistema de simplificación “pinyin” esto hizo que se hiciera más fácil a los occidentales aprender el idioma chino (Entrevista 11).

7.1.3. Burocracia

Chile es un país muy burocrático; se generan largas filas y esperas para los habitantes en el momento de hacer un trámite, ante una lenta modernización virtual, lo que suma la espera que alarga duración de la diligencia. Esto no solo impacta a los que solicitan documentos, sino que también a los funcionarios públicos que pierden tiempo ordenando y procesando dicho papeleo (El Mostrador, 2017).

7.1.4. Puntualidad y tiempo

La mayoría de los latinos tiene el hábito de ser impuntual, tiene que ver mucho con la personalidad y la cultura del país. Ligado con la puntualidad es la excusa que dan los latinos, sobre todo los chilenos, en inventar excusas respecto al retraso (BBC Mundo, 2010).

Con respecto al tiempo en realizar acuerdo y negociaciones, los latinoamericanos están orientados al presente y no al futuro. En el manejo del tiempo se puede destacar que se preocupan primordialmente por el corto plazo, también son policrónicos, es decir que realizan varias cosas a la vez y captan las ideas de manera más rápida sin leer todos los detalles de un documento. Ellos están dispuestos a mezclar el tiempo de los negocios con el placer, además tienden a ser impuntuales y dispuestos a dejar para mañana lo que no pudieron terminar o concretar ese mismo día (Ogliastri, 2000).

Según un estudiante chino radicado ya hace 15 años en Chile nos indica que con respecto a los chilenos son súper alegres, simpáticos y amistosos, pero sin embargo en el tema de la puntualidad siempre le ha tocado esperar más de la cuenta, ya que nunca llegan a la hora pactada (Entrevista 44).

7.1.5. Información

Algo primordial para negociar con éxito es la información desde saber más sobre la persona o empresa que se negocia hasta su interés y motivación, pero este aspecto no es muy relevante para los negociadores chilenos, solo el 21% de los empresarios chilenos se preparan para negociar, hay que tener en cuenta que algunos ejecutivos chilenos son desconfiados y suelen ocultar información a sus interlocutores (Vega, 2010). Un importador chino indica que para negociar con los chilenos hay que tener en claro todo tipo de información (cifras, probabilidad, tiempo) ya que eso mostrará un buen desenvolvimiento y manejo en el tema, eso hablará bien de ti (Entrevista 24).

7.1.6. Jerarquía

Los valores de los chilenos hacen que tengan un gran respeto por la jerarquía de las empresas. Si es que no se tiene claro el cargo del negociador, es necesario consultar o solicitar la tarjeta de visitas (Protocolo, 2009). El orden jerárquico está bien definido, los chilenos esperan que se tome respeto con la persona presente de más alto rango; es relevante observar como los participantes se tratan unos a otros, puede ser muy revelador este aspecto ya que, en una sociedad status- consiente como la chilena si no se puede determinar a simple vista quién es la persona con rango superior, observar el comportamiento de la contraparte sería lo más adecuado (Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, 2018).

Las decisiones se centran al más alto nivel, los asesores o técnicos participan en la reunión, pero el único vocero real es el jefe, este aspecto es muy frecuente en los altos mandos o directorios latinoamericanos, ya que son ellos los únicos que cierran los acuerdos y toman la decisión final (Ogliastri, 2000).

7.2. Protocolo, conducta y etiqueta

Los detalles juegan un papel fundamental en la toma de decisiones debido a que, si se desconocen, pueden provocar más de un problema. Aspectos como conocer de la historia, cultura o gastronomía de los negociadores chilenos acercaran más el contacto con ellos, también por ejemplo hablar sobre los salarios es un tema que no toca en las reuniones, todos esos temas abordaremos a continuación proponiendo las mejores directrices para el mejoramiento de las relaciones.

Los aspectos que se deben considerar para conocer mejor a la contraparte y su comportamiento son los siguientes (Jacquin, 2007), que son:

7.2.1. Saludos

Formas de saludar a la gente: Al comenzar el encuentro con la contraparte chilena es recomendable estrechar la mano, y mucho más en una situación grupal. Es común saludar con beso en la mejilla a las mujeres incluso en el primer encuentro (Banco Santander, 2018).

Cómo dirigirse al otro: La primera norma que se debe tener en consideración para hacer negocios en Chile son las relaciones interpersonales, el cual juega un papel fundamental el concepto familia y amistad, y es esencial entablar una relación de confianza para lograr relaciones de negocios fructuosas. Un comerciante independiente chino relata que su experiencia con los chilenos ha sido bastante buena, ya que son amables y generosos (Entrevista 17).

Por otro lado, se recomienda iniciar la conversación con temas generales como los atractivos del país, cultura, historia, incluso fútbol, etc. La interrupción no es considerada falta de educación sino interés sobre el tema (Banco Santander, 2018). Un estudiante chino ya occidentalizado, nos revela que él tiene mucha interacción con los chilenos y encuentra que poseen un pensamiento multidireccional es por ello que a veces le ha costado tener una conversación fluida (Entrevista 25).

Para presentarse se debe usar el apellido procedido del Sr., Sra. o Srta., los hispanos cuentan con dos apellidos, el del padre y el de la madre y normalmente se usa el del padre (Banco Santander, 2018).

Función de las tarjetas personales: Estas deben tener en alguna de sus caras impresa en español y la otra en el idioma del negociador, al momento de entregarla se debe dar por el lado impreso del idioma español. Además, se recomienda entregar la tarjeta al inicio de la reunión o negociación.

La tarjeta debe contener las siguientes especificaciones:

- Nombre, primer y segundo apellido.
- Cargo que ocupa en la empresa.
- Departamento o unidad para el cual trabaja.

- Número de teléfono de oficina y celular.
- Correo electrónico y página web (si lo tuviese).

Además, se deberá emplear el “Sr.”, “Sra.” o “Srta.” seguido del apellido. En la ilustración se puede observar una tarjeta típica (Banco Santander, 2018).



Ilustración 13 Tarjeta de presentación.

Fuente: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas.

7.2.2. Grados de formalidad

Las apariencias son importantes para el negociador chileno, es relevante tener una presentación personal e higiene. La vestimenta en general es formal y conservador (Banco Santander, 2018):

- Traje y corbata para los hombres, los hombres suelen usar la chaqueta al salir de la oficina, incluso si es para almorzar.
- Traje de chaqueta para las mujeres, también suelen usar faldas o vestidos para reuniones formales.

7.2.3. Regalos

No se esperan regalos corporativos antes que se hayan desarrollado un lazo, los regalos que son caros o llamativos pueden resultar incómodos. Se recomienda tener un gusto conservador, como por ejemplo poder entregar regalos como agenda de cuero, lápices de buena calidad, encendedores,

accesorios de oficina, licor, entre otros. El regalo recibido se recomienda abrirlo delante de la persona que realizó el regalo (Banco Santander, 2018).

7.2.4. Comportamiento

El comportamiento de los chilenos se ve muy influenciado a su estilo de vida, al entorno, en la mesa de una negociación las tácticas y comportamientos se ven reflejado, es abierta, común y también es una de las herramientas fundamentales en el proceso de regateo, ya que se trata de intimidar al otro o de hacerse el desinteresado. Cuando esto se mezcla con la emocionalidad, con el silencio o pausas entre las conversaciones, reuniones y comidas, comunicación y gestos entre su grupo de personas, paciencia, las consecuencias pueden ser conflicto abierto y jugadas arriesgadas de todo o nada (Ogliastri, 2000).

7.2.5. Emociones

Con respecto a las emociones son altamente emocionales en el proceso de negociación, tienen la característica personal de ser espontáneo y dar cabida a la expresión de su sentimiento. El comportamiento del negociador va naturalmente a la personalización de la negociación (Ogliastri, 2000).

Cuando se empieza la negociación con los chilenos hay que tener un grado de sentido del humor, las emociones juegan un papel fundamental, ya que denotan confianza, interés y entusiasmo (Banco Santander Trade, 2017).

7.2.6. Silencio

En general, el silencio es un factor clave para los latinoamericanos a la hora de negociación. El silencio aporta información relevante que desconocemos en el momento, debido a la reacción que provoca a la contraparte. En el caso de los chilenos esta reacción se ve reflejada a la incertidumbre que provoca a

la otra persona, ya que exteriorizan preocupación, duda e inseguridad que puede provocar de este modo conseguir concesiones impensadas y beneficios a su favor (Acocex, 2014).

7.2.7. Comida

La comida juega un rol particular en los negocios, y es porque se genera la primera instancia de reunión donde las partes generan un vínculo de amistad y de confianza.

Es una práctica habitual que los chilenos utilicen la hora del almuerzo para poder realizar la negociación, en donde ellos escogen el lugar y la hora.

Es muy usual que se frecuente las reuniones en lugares cercanos al trabajo, en donde el menú frecuentemente consiste en una entrada, plato de fondo y postre, de igual forma durante el almuerzo es recomendable realizar una sobremesa, después de haber finalizado la comida. Además, indicar que, si la reunión es esporádica o informal, puede que usen los cafés y after office como lugares de reunión (Johanson, 2015).

7.2.8. Comunicación verbal, comunicación no verbal y gestos

La comunicación es clave para la negociación con los chilenos, ya que es importante dar a conocer su posición además de aspectos como su cultura, historia, literatura y misceláneos como el fútbol, vino, entre otros, cabe decir que agradecerán que la contraparte sepa acerca de Chile, y frecuentemente en las conversaciones es muy probable que los chilenos consulten sobre la familia, gustos sobre su gastronomía como una conversación social y amena. Las redes sociales juegan hoy en día un papel fundamental a la hora de crear nuevos espacios de comunicación global y de opinión, los chilenos a la hora de negociar con los chinos se deben de adaptar al medio de comunicación con mayor conectividad en ese país, este es el caso de WeChat (creada en China esta aplicación tiene mensajería voz, y texto, contiene transmisión en vivo,

posibilidad de utilizarlo como billetera electrónica, además de contar con espacio para el e-commerce), red social muy usada en China por lo que los chilenos tienen que adaptarse en la utilización para poder lograr una mejor comunicación en los negocios y así estar interconectados en el continente asiático. En el caso de Chile es usado el Twitter, Facebook, WhatsApp y Skype, redes sociales comúnmente usadas para las gestiones de negocios.

La experiencia de un estudiante chino, radicado en Chile hace 13 años, indica que los chinos, hoy en día hacen todo a través del celular, como por ejemplo subir material de clases, tener clases a distancia, pagar y comprar servicios, entre otras cosas, y que, si se va a iniciar negocios con los chinos, primero hay que descargar las aplicaciones más usadas (Entrevista 28).

Es importante tener en consideración los problemas sociales que pueden existir en los países latinoamericanos ya que nos va a servir para conocer el entorno y riesgos que puede haber al negociar con un país (Consultora Innovación en comunicación, marketing y posicionamiento estratégico, 2017).

Algunos alcances para tener en cuenta en este ítem es tener una conversación ligera antes de poder hablar de negocios, un gesto que se puede tener en cuenta en este caso es expresar alguna emoción por la situación del país. Además, se aprecia que las actitudes de los negociantes tengan algo de humor, y no hay que sorprenderse si lo interrumpen, ya que no es un gesto de falta de educación, sino una forma de mostrar interés o entusiasmo; las emociones en este caso toman gran peso en la negociación (Banco Santander Trade, 2017).

Es fundamental poder saber qué comunicación no verbal es utilizada en Chile, debido a que estas conductas pueden que sean inapropiadas en el país, es frecuente que las personas utilicen sus manos a medida que se va generando la conversación y también otras partes del cuerpo (Allan & Barbara, 2006).

Con respecto a los gestos y las expresiones corporales son diferentes en cada parte del mundo, por lo que en Chile hay expresiones que se debe de tener en cuenta como las siguientes:

1. **Movimientos de manos:** El círculo con los dedos, para dar entender que todo está bien o decir Ok, en Chile este gesto está permitido, en cambio en Brasil este gesto es equivalente a mostrar el dedo del medio y obviamente significa una ofensa.

En Chile cuando se cruza los dedos es significado de llamar a la buena suerte, en cambio en Paraguay este gesto se denota como acto sexual. Otro aspecto a tener en cuenta es el espacio personal, ya que no es igual a otros continentes, por lo que la cercanía corporal no debe ser interpretada como de naturaleza sexual, ya que suelen ser más cálidos y afectuosos en su forma de actuar. El tradicional apretón de manos en las negociaciones viene acompañado de un beso en la mejilla como forma de saludo (Johanson, 2015). En resumen, es recomendable ser cauto al usar palabras o expresiones propias del país, ya que tienen significado diferente y pueden ser entendidas como término impropio por la contraparte chilena (Prom Perú, 2016).

7.2.9. Pensamientos holísticos

Los chilenos no suelen meterse en detalles en el primer encuentro, de igual forma suelen ser francos y toman la negociación con formalidad y respeto, ellos no buscan acuerdos generales en cambio prefieren negociar cada punto sin que se les pase ni un detalle que puede ser relevante para obtener beneficios propios (Prom Perú, 2016).

7.2.10. Paciencia

Los empresarios y emprendedores chilenos, que intentan construir la confianza para mejorar sus negocios se les puede hacer difícil y costosa de mantener para las firmas extranjeras, por lo que deben tener paciencia y recurso de diversa índole (Prom Perú, 2016). Hay que tener en cuenta que los chilenos cuando negocias con ellos, querrán que les tengas un mínimo de

paciencia, ya que la toma de decisiones está jerarquizada por lo que tomará tiempo en tener una respuesta óptima para el cierre de negociaciones, además que suelen usarlo como estrategia para obtener beneficios; suele suceder que si los negociadores chilenos tienen que esperar al cierre de una negociación suelen perder un poco la paciencia ya que ellos siempre quieren ser los que hacen esperar, además la impaciencia puede de que genere gastos a los que se rehúsan a perder (Labarca, 2015).

7.2.11. Regateo

La esencia del negociador latinoamericano es el regateo, es decir si no hay regateo no hay una negociación, si no hay concesiones o rebajas el proceso es una pérdida de tiempo. Además, abren con propuestas razonables pues su rango de regateo es así (Ogliastri, 2000). Un sourcing manager chileno relata que los chilenos no son tan insistentes en la forma de negociar como son los chinos, debido a que a ellos le otorgan bonos por aminorar costos en cada gestión (Entrevista 11).

7.2.12. Ambigüedad

El tema de la ambigüedad es relevante, ya que cada cultura tiene su propio contexto, por lo que no es necesario explicitar, detallar o especificar mediante palabras lo que los miembros de esa cultura les parece obvio e innecesario de comunicar. Se da el caso de un empresario chileno solicita una tela “azul paquete de vela”, y la contraparte china no sabía a lo que se refería, por lo que le entrego una tela de color azul cualquiera. Otro caso es cuando solicitaron salmón, ya que los chilenos frecuentemente lo solicitan de la siguiente manera “salmón así de grande, y así de rosadito” y la contraparte no entendía dicha especificación. Esta ambigüedad es poco profesional por lo que si se habla de colores deben ser conceptos entendidos para la cultura en la que se está negociando (Labarca, 2015).

7.2.13. Intermediario

Es necesario contar con los servicios de una mediadora o algún profesional que le sirva de intermediario, no solo para mediar delante de las empresas sino del organismo y demás instituciones. Esto se da siempre y cuando la contraparte no hable ni inglés ni español, aunque en la mayoría de las negociaciones si no se cuenta con un intermediario, se suele improvisar con el tema de la comunicación (Protocolo, 2009).

7.3. Procesos de negociación

El proceso de negociación es influenciado por la cultura, que incurre en cuatro áreas (Prom Perú, 2016):

1. Percepción del proceso:

Las personas pueden sentir el proceso como cooperativo (ganador- ganador) en la mayoría de las negociaciones. Además, en el desarrollo de la negociación se les atribuye que siempre traten de buscar beneficios mutuos con la contraparte, y no se someten a la presión, sino que se toman el tiempo de poder tomar una decisión ya que está muy jerarquizada.

2. Formas de construir el acuerdo:

Los chilenos no entran en detalles en la primera reunión, ya que intentan conocer y analizar las actividades de las empresas que están sometidas a la negociación. Después de la segunda reunión, no se limitan en ver especificaciones del posible contrato que se pueda cerrar.

3. Formato de acuerdo:

Los chilenos, en especial los de la Región Metropolitana, no buscan acuerdos globales, por el contrario, tratan de ver punto por punto los ítems del contrato, además no se dejan presionar con tácticas agresivas. Implementación del acuerdo: Los chilenos están orientados a contratos o acuerdos a corto plazo, aunque finalizado ello, es probable que puedan formar lazos de negociación a

largo plazo y para ello es importante entregarles un buen servicio y cumplir con los plazos de entrega; juegan un rol importante en la negociación la honestidad y la integridad puntos relevantes con respecto a la toma de decisiones para la renovación de un contrato con la contraparte.

7.4. Resolución de controversias

Los métodos alternativos de resolución de controversias civiles y comerciales en Chile se han dado desde hace tiempo, el mecanismo más utilizado en estas circunstancias es el arbitraje. Esto se ha visto reflejado desde los años 90 en que la primera institución de mediación y arbitraje fue el Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago, entidad dependiente de la Cámara de Comercio de Santiago. La población jurídica y empresarial chilena utiliza el arbitraje como medio para solucionar los conflictos, ya que les proporciona beneficios para el mundo económico actual, destacando su rapidez, especialidad, efectividad y bajos costos.

Las normas que rigen el arbitraje actualmente nacional o doméstico en Chile se encuentran contenida en el código de procedimiento civil (Título VIII del Libro III) y en el código orgánico de tribunales (Título IX, Art. 222 al 243) (Helmlinger & Cruz, 2015).

8. CAPÍTULO VIII: COMPARACIÓN DE LOS ESTILOS CHINO Y CHILENO

La comparación de los estilos de negociación, cultura y aspectos de ambos países es de gran interés para poder encontrar las semejanzas y diferencias que se tomarán en cuenta en ciertos aspectos para las negociaciones. También el poder entender los elementos socioculturales, la representación en la interacción de autodefinición china y chilena, interacciones interpersonales e influencias de valores religiosos y culturales, además de visualizar los estilos y procesos de negociación, considerando sus aspectos generales, y resolución de controversias. Por último, se analizará la prevalencia de la distancia cultural en ambos países mediante el análisis del método “Six dimensions of National Culture” por Geert Hofstede.

A continuación, se contrastará los siguientes temas:

8.1. Relaciones interpersonales e influencias de valores religiosos y culturales

8.1.1. Importancia de las relaciones interpersonales

China: En la cultura, el comportamiento y las acciones de las personas poseen un rol fundamental en las relaciones interpersonales. A esto junto con sus conexiones interpersonales se les denomina guanxi, en donde prevalece la confianza, la familia, la reciprocidad y el intercambio. El guanxi, además, son considerado un mecanismo eficiente para entrar a comercializar con China, ya que sin estos vínculos sería un fracaso la negociación. Un punto clave para que se realice un buen guanxi es la interacción face to face, la cual se debe cuidar y no olvidar de seguir generando comunicación. Por otra parte, se debe trabajar en establecer lazos de reciprocidad y fortalecerlos, lo cual toma una importante cantidad de tiempo para poder lograr las condiciones óptimas y llevar a cabo la negociación. También hay que tomar en cuenta el xingyong, el mianxi y el liam, que se derivan del guanxi. El propósito de cada uno de ellos es ayudar a establecer mejor la conexión con la contraparte, generando lazos que logren afianzar los negocios, tanto en el respeto mutuo como en el entorno social; esto dado que China tiene un enfoque de origen confuciano.

En resumen, es de vital importancia generar buenas redes y sobretodo entender estas prácticas que a la luz de cultura chilena se percibe como una barrera comercial, por lo que requieren una mirada intercultural y abierta para poder tener éxito.

Chile: Con respecto a las relaciones interpersonales frente al país asiático, Chile no presenta una red de conexión tan profunda, no involucra la familia, los negocios son parte del trabajo y los lazos no prevalecen en el tiempo como en China. Además, ve las relaciones sociales solo para negociaciones del día a día; es decir, que pueda que en un futuro no se mantenga conexión alguna con la contraparte.

De esto último, se infiere que, en lo que respecta a los negocios, los chilenos mantienen vínculos sociales en función de la conveniencia o intereses individuales. Por otro lado, en China se puede apreciar que las redes sociales son más desarrolladas debido al guanxi, como lo detallamos en el capítulo 4 (ilustración 1) en donde se explicó este tipo de relación social. Si se busca alguna similitud con las relaciones interpersonales, el término “pituto” se acercaría un poco a la red de conexión como el guanxi, se entiende como pituto a la ayuda mutua para poder ingresar a una institución o la entrega de una información relevante para el que la solicita. A continuación, se detalla un cuadro en el que se refleja las diferencias y similitudes de redes de conexión del guanxi y pituto:

Tabla 3 Diferencias y similitudes de redes de conexión del guanxi y pituto.

	Guanxi	Pituto
Componentes	Relaciones sociales redes y normas de reciprocidad y confianza.	Relaciones sociales, redes y normas de reciprocidad.
Localización	Redes personales.	Redes personales.
Propiedad	Privada.	Privada.
Función	Instrumental.	Instrumental.
Norma que lo rige	Reciprocidad.	Reciprocidad/ Obligación.
Confianza	Particular.	Particular.
Componente afectivo	Se involucra.	No necesariamente.

Fuente: Claudia Labarca, Nihao Mr. Pérez, Buenos días Mr. Li: Chile: Cultura, negocios y confianza en la era global, 2015.

Según un académico en el área de los negocios chilenos, detalla que los chinos generan sus propios núcleos y dentro de esto existe una confianza plena, pero el sistema de ellos funciona distinto porque se generan a través de redes por el contrario los chilenos funcionan a través del pituto (Entrevista 26).

En ella se puede apreciar la gran similitud que tienen ambos tipos de conexiones sociales, ya que, si bien el guanxi se especifica como una relación interpersonal, el otro actúa como una forma de intercambio similar de favores. Como destaca el Dr. Flavio Comim, economista de Universidad de Cambridge, la idea de entender a los “actores como seres socializados, cuyo comportamiento no es meramente gobernado por el interés personal, pero si por normas, instituciones y lazos sociales entre los individuos”.

8.1.2. Influencias de valores religiosos

China: En la cultura de este país existen tres corrientes filosóficas de gran alcance:

- Confucianismos.
- Taoísmo.
- Budismo.

Estas tres influencias culturales, que son característicos de China, son una práctica más que una reflexión, y en algunos casos, una forma de vida, por lo que además son relevantes en los negocios, no solo para entender las expresiones o mecanismos de su cultura sino también para comprender la forma en la que está enraizados los valores que sustentan al hombre negociador chino y cómo este moldea su visión al mundo. Estas corrientes han forjado la personalidad y percepción de los chinos, influyendo en la vida social, en el entorno económico y negociador, entre otros. En otras palabras, son imprescindibles para la comprensión del pensamiento chino. Por otra parte, la ética constituye la base espiritual de esta civilización, por lo que a través de estas filosofías satisfacen la necesidad de lo real y lo metafísico, y la diferenciación del valor y la moral.

En síntesis, se infiere que China aborda estas corrientes como parte de la vida cotidiana, en las que las pone en práctica tanto el desarrollo personal como profesional, enfatizan mucho en hacer el bien y lo que políticamente es correcto hacer ya que es una parte de sus creencias se basa en lo esotérico, la numerología y la superstición. Por ello es que se deben de tener en cuenta estos aspectos antes de negociar ya que también se ven influidos por los ciclos lunares, los números, los lugares, entre otros. En definitiva, se debe tener presente todos los aspectos relevantes antes de escoger el día a negociar, debido a que, si estos aspectos se toman a la ligera, se puede ver afectada negativamente la negociación.

Chile: Durante los últimos 100 años, la historia eclesiástica ha tenido una evolución continua y de gran progreso y aunque la religión católica cuente con el mayor porcentaje de adeptos en Chile y no todo el país profesa la misma religión, la conformación de los valores y virtudes, lo moral y lo ético, se han regido desde la conquista a manos de los españoles por la religión católica, en la que se instauraba una serie de normas religiosas que constituían en leyes para la salvación del alma y de las personas regidas por la buena fe, buen individuo y ciudadano.

A diferencia del país asiático en donde la religión se ha inculcado desde 213 a. de C. aproximadamente, la religión católica en Chile lleva mucho menos tiempo sometimiento a los habitantes del país bajo sus dogmas. Las normas asiáticas son muy creyentes en los preceptos de Confucio y lo llevan a cabo hasta en lo más mínimo de su vida cotidiana (trabajo, negocios, familia, etc.), a diferencia de los chilenos ellos pueden optar a elegir las normas de buena fe en las que quieran ser regidos, entendiéndose lo bueno y lo malo según su consideración.

En resumen, ambas son consideradas religiones en donde cada una inculca valores, virtudes, normas, lo moral, lo ético y principios de buena fe, cada uno influenciados por sus antepasados, siendo así China la que repercute más en sus comportamientos y normas de vida, ya que son ellos los que presentan patrones de valores orientales que en sí son más marcados que los occidentales, el respeto, la responsabilidad y el jugar limpio en un negocio son sus bases de forma de personalidad y si no siguen sus normas pueden hasta deshonorar a sus ancestros, y este tema es muy importante para ellos.

8.1.3. Influencia cultural

China: La historia antigua de China se conforma con un elemento característico lo que respecta a las influencias de las dinastías en su conformación. En cuanto a las antiguas civilizaciones, es posible reconocer rasgos esenciales y formas de vida que fueron dejando sus antepasados y que hasta el día de hoy tienen relevancia en su cultura. Existen 10 dinastías milenarias (algunas surgieron antes de Cristo) y hasta el día de hoy la dinastía Han es la que prevalece en la cultura China con mayor porcentaje de adeptos (ver ilustración 3), esta dinastía impuso el confucianismo a todo su pueblo instaurando así sus normas, valores, creencias que hasta el día de hoy forjan la identidad del país asiático. También, junto con los inventos que realizaron (la porcelana y el papel y junto con otros como la pólvora, la seda, entre otros), lograron establecer comercio con Europa, generando un intercambio con buenas expectativas para los comerciantes tanto europeos como asiáticos. Por esta razón, se establecieron nuevas rutas que facilitaron la canalización de transporte de sus productos. Así, Europa siempre visualizó a China como un centro de comercio de bienes por lo cual, desde tiempos inmemoriales, tienen noción sobre el intercambio comercial, canales de distribución y con ello se hicieron profesionales, por así decirle, en grandes producciones y bajos costos en sus productos.

En resumen, podemos exponer que China desde la base de su cultura influyó en el desarrollo de la comercialización intercontinental, además de ser reconocida por los inventos, cultura milenaria, religión, entre otros, que fueron dejando linaje de sus dinastías, siendo unas más relevantes que otras. Es por esto que cuando se comercializa con China hay que tener en cuenta desde el primer momento a qué clase de cultura se enfrenta, ya que es un punto a favor el reconocimiento e interés de su cultura más que el trato en sí de la negociación, lo cual se explica porque tienen un pensamiento más globalizado, historia y fuertes redes de conexión que pueden ayudar a ingresar a nuevos mercados y abrir nuevas negociaciones.

Chile: Este país latinoamericano presenta influencias indígenas, en donde había presencia de 13 pueblos originarios situados por todo el país. Uno de los pueblos originarios más influyente hasta el día de hoy, es la etnia mapuche; en donde con los años han luchado por prevalecer sus costumbres, creencias y forma de vida. Cabe destacar que su actividad económica, en la mayoría de los pueblos, estuvo regida por la agricultura, la crianza de animales, la caza y la pesca, sin dejar de lado la artesanía local en donde se elaboraban monturas, mantas, aguardiente, entre otros, en donde eran su principal sustento para satisfacer la demanda interna y exportar el excedente.

El comercio exterior de este país, se centraba solo en el intercambio de las regiones fronterizas, en especial Perú desde donde se importaba manufactura proveniente de Europa y producto americano. Chile fue considerado el granero del Perú en donde implementaron una red vial para facilitar la exportación de los productos agrícolas para aquel país.

En síntesis, Chile conformado por sus pueblos originarios, iniciaron sus primeros intercambios comerciales con sus países vecinos, así también amplió la adquisición de nuevos productos para su demanda interna, fortaleciendo así una mejor canalización de transporte terrestre e implementación de puertos ubicados estratégicamente en zonas fronterizas para así facilitar la comercialización. En cambio, China desde sus primeros inicios su enfoque de comercialización fue más allá de sus fronteras, ya que sus producciones de mercancías se vieron influenciados por la demanda europea, que busco de alguna forma tener una buena conexión en mejoras productos nuevos y novedosos y buscando nuevas rutas para la facilitación de la logística.

8.2. Estilos y procesos de negociación

8.2.1. Aspectos generales que considerarse en la negociación

8.2.1.1. Confianza

China	Chile
- Realizan negocios solo con personas que ellos conocen y no toman en cuenta su nacionalidad.	- Suelen ser desconfiados con la contraparte.
- Se concentran más en las relaciones que en los contratos.	- Son acelerados, por lo que el foco es la firma del acuerdo.
- Buscan relaciones a largo plazo.	- Buscan relaciones a corto plazo.

8.2.1.2. Idiomas

China	Chile
- La mayor parte de la población china se comunica con el chino mandarín o el chino tradicional, además las personas que han tenido estudios o viajado al extranjero son las que tienen más conocimiento del idioma inglés o español.	- Hablan español con sus propios modismos, muy pocos dominan el inglés.
- Prefieren entablar conversación en su idioma.	- Se adaptan al idioma de la contraparte, recurriendo a veces a personas que faciliten la traducción.

8.2.1.3. Burocracia

China	Chile
- La burocracia es lenta y afecta a los negociadores que necesitan la intervención de un organismo.	- La burocracia es más lenta e invierte mucho tiempo en poder gestionarse.

8.2.1.4. Puntualidad y tiempo

China	Chile
- Le dan importancia a la puntualidad.	- Suelen ser muy impuntuales.
- Están orientados al futuro.	- Están orientados al presente y no al futuro.
- Toman su tiempo para negociar.	- Suelen ser acelerados.

8.2.1.5. Información

China	Chile
- La información es un punto a favor, para responder, argumentar y dar soluciones convincentes.	- La información también es un punto a favor para poder conocer a la contraparte y tener una negociación fructífera.

8.2.1.6. Jerarquía

China	Chile
- Le toman mucha importancia hacia el respeto de la jerarquía.	- La jerarquía está estructurada por cargos y es respetada.
- La toma de decisiones solo está facultado al superior de la empresa, sin tener poder los de menores cargos.	- La toma de decisiones está regido por los cargos superiores, aun así personas con menor cargo están facultadas a realizarlas, con previa autorización.

8.2.2. Protocolo, conducta y etiqueta

8.2.2.1. Saludos

China	Chile
- Saludan con una leve inclinación de cabeza, con el tiempo también han logrado saludar con estreches de mano.	- Saludan estrechando la mano, además es muy común el saludo de beso en la cara a la mujer.
- Se debe dirigir con respeto y no interrumpir la conversación, no se debe hacer preguntas personales y tampoco comenzar con el tema principal o referirse de temas políticos o religión.	- La interrupción no es considerada falta de educación sino interés sobre el tema, se recomienda iniciar la conversación con temas generales.
- Se debe ofrecer una tarjeta de presentación a todos los presentes, y los empresarios se llaman por el título o grado académico que se posea.	- Se debe ofrecer una tarjeta de presentación, y se suele emplear el “Sr.”, “Sra.”, o “Srta.” Para referirse a los demás.

8.2.2.2. Grado de formalidad

China	Chile
- Se debe vestir de manera formal y procurar que sea un estilo conservador.	- Se debe vestir de manera formal y evitar usar prendas llamativas o provocativas.

8.2.2.3. Regalos

China	Chile
- Los invitados deberán presentar a los anfitriones un regalo por cortesía.	- Se esperan regalos corporativos cuando se haya desarrollado un lazo de confianza.
- Se debe tener en consideración que el regalo debe ser costumbrista o representativo del país, además el valor debe ser moderado.	- Se debe tener un gusto conservador para los regalos.

8.2.2.4. Comportamiento

China	Chile
- Usan la psicología y el tiempo como táctica en las negociaciones.	- Tratan de intimidar al otro, además de hacerse el desinteresado en las propuestas.

8.2.2.5. Emociones

China	Chile
- Las emociones se desprenden de los vínculos sociales que se van generando con el tiempo.	- Las emociones juegan un papel fundamental para los chilenos ya que transmiten interés y entusiasmo.
- Son cordiales pero no afectuosos, ya que para ellos es una táctica comercial no mostrar sus emociones.	- Cuando se negocia con los chilenos hay que tener un grado de sentido del humor.

8.2.2.6. Silencio

China	Chile
- Ordenan sus ideas mientras permanecen en silencio.	- Usan el silencio a su favor para poder obtener información de la contraparte y/o realizar pequeños acuerdos con su grupo de personas.
- El silencio no significa el rechazo o la aceptación de una idea.	- El silencio refleja incertidumbre, duda e inseguridad.

8.2.2.7. Comida

China	Chile
- La comida es relevante ya que es donde se genera el lazo de confianza, no suelen hablar de la negociación en esta primera instancia, su fin es conocer a la contraparte.	- Es importante porque es la primera instancia en donde se genera el primer contacto con la contraparte ya que ven de que manera van usar sus estrategias de negocios.

- Las reuniones se pueden dar en lugares públicos y cuando se tiene más confianza esta se realiza en la casa del negociador chino. Es de muy mala educación rechazar este tipo de invitación.	- Suelen utilizar su hora de almuerzo para las reuniones de negocios con frecuencia son en after office o en una cafetería.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8.2.2.8. Comunicación verbal, comunicación no verbal y gestos

China	Chile
- Consideran que es descortés ser directo por lo que en la mayoría de sus negociaciones suelen ser redundantes.	- Suelen ser directos en todo tipo de decisiones y es porque el tiempo para ellos es muy relevante.
- Se debe evitar movimientos bruscos o innecesarios ya sea con las manos o alguna parte del cuerpo, además nunca se debe dar la espalda a una persona.	- Suelen usar frecuentemente sus manos a la hora de comunicarse y también otras partes del cuerpo, pero hay que tener mucho cuidado con conductas o gestos que pueden ser inapropiadas en el país.

8.2.2.9. Pensamientos holísticos

China	Chile
- Optan por tocar todos los temas a la misma vez sin seguir una estructura.	- Suelen no entrar en detalles en el primer encuentro, además no buscan acuerdos generales y prefieren negociar punto por punto.

8.2.2.10. Paciencia

China	Chile
- Los negociadores de este país les gusta ver cada detalle y analizarlo antes de tomar una decisión por lo que reflejan una postura calmada.	- La toma de decisiones es jerarquizada por lo que tomará tiempo en tener una respuesta óptima para el cierre de negociaciones.
- Se debe evitar ser impaciente y acelerar el proceso ya que, esto puede dar fin a la negociación.	- Usan la paciencia como parte de su estrategia pero suelen ser impacientes si los haces esperar a ellos.

8.2.2.11. Regateo

China	Chile
- Suelen regatear solo para su beneficio.	- Suelen ceder hasta cierto punto que no afecte su minimax.
- Emplean el regateo en sus negociaciones con ofertas y contraofertas para llegar a su precio óptimo.	- La negociación se basa en el regateo, es parte de su estrategia y si que no se consigue un precio justo, esto puede dar el cese a la negociación

8.2.2.12. Ambigüedad

China	Chile
- Los chinos suelen usar la ambigüedad en la mayoría de sus negociaciones, ya que su finalidad es no avergonzar ni rechazar a la contraparte.	- No suelen utilizar la ambigüedad dentro de una negociación pero en su lenguaje coloquial suelen ser ambiguos con lo que les parece obvio, es

	decir, asumen que la otra parte entendió el mensaje.
--	------------------------------------------------------

8.2.2.13. Intermediario

China	Chile
- Es indispensable un intermediario chino, ya que además de ayudar con la traducción ejercen un rol en las relaciones interpersonales para que se pueda ejercer los primeros contactos con la contraparte China.	- El intermediario no es necesario dentro de las negociaciones chilenas salvo que la contraparte no hable inglés u español.

8.2.3. Procesos de negociación

	China	Chile
Percepción del proceso	- En el proceso suelen ser competitivos (ganador-perdedor).	- En el proceso suelen ser cooperativos (ganador-ganador).
Formas de construir el acuerdo	- Comienzan la negociación con un marco histórico. - Acuerdan principios generales para después entrar en los detalles.	- Analizan e intentan conocer a la empresa. - No entran en detalles al comienzo de la negociación.

<p>Formato de acuerdo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecen un acuerdo amplio, abarcando lo general y evitando entrar en especificaciones. - No finalizan el acuerdo una vez firmado el contrato, ellos siguen en contacto después de ello. 	<ul style="list-style-type: none"> - No buscan acuerdos globales, ven punto por punto los ítems del contrato. - Están orientados a acuerdos de corto plazo, por lo que no están enfocados en generar un lazo de comunicación que no sea de negocios después del contrato.
----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8.2.4. Resolución de controversias

<p>China</p>	<p>Chile</p>
<p>- Los chinos evitan llegar a la instancia de tribunales, se rehúsan a firmar contratos en donde se sometan a la corte judicial. Tratan de llegar a un mutuo acuerdo con la contraparte.</p>	<p>- El mecanismo más utilizado es el arbitraje debido a que les proporciona beneficios, además de rapidez, efectividad y bajo costos.</p>

8.3. Modelo six dimensions of national culture

8.3.1. Distancia al poder

China	Chile
<p>- China se encuentra en el ranking más alto de este segmento ocupando la posición 80, esto quiere decir que es una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son aceptables. La relación superior-subordinada tiende a estar polarizada y no hay defensas contra el abuso del poder por parte de los superiores. Los individuos están influenciados por la autoridad formal y las sanciones.</p>	<p>- Chile se encuentra en el ranking con más baja puntuación en este segmento frente a otros países de América Latina ocupando la posición 63, esto se debe a su pasado autoritario producto de la dictadura militar sufrida a principio de los años 70. Además, presenta una estructura social jerárquica y clases sociales bastante rígidas, es decir, los grupos sociales más acomodados cuentan privilegios y estos son relativamente aceptado por la sociedad.</p>

8.3.2. Individualismo/colectivismo

China	Chile
<p>- China posee un puntaje de 20 en el ranking de individualismo, esto quiere decir que es una cultura altamente colectivista donde las personas actúan hacia el interés del grupo y no necesariamente de ellos mismos. Los grupos más cercanos, como la familia, reciben un trato preferencial, mientras que las</p>	<p>- Chile posee un puntaje de 23 en el ranking de individualismo, similar a la mayoría de los países de América Latina, es posible inferir que al ejercer una gran fuerza de trabajo cambia sus percepciones, tienden a buscar más autonomía y variedad en sus posiciones, son muchos más asertivos que en el pasado y</p>

relaciones con los colegas de trabajo son cooperativas para los grupos internos y pueden ser hasta fríos o incluso hostiles a los grupos externos. Las relaciones personales prevalecen sobre la tarea y la compañía.	no dudan en cambiar de empleador si no ven satisfechas sus expectativas de crecimiento profesional.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

8.3.3. Evasión a la incertidumbre

China	Chile
- China posee un puntaje de 30 en el ranking de evasión de la incertidumbre, es decir, se sienten cómodos con la ambigüedad, son más relajados y son más adversos al riesgo. Muestran su capacidad de adaptar las tradiciones fácilmente a condiciones de cambio, también una fuerte propensión de ahorrar e invertir.	- Chile posee un puntaje de 86 en el ranking de la evasión de la incertidumbre, es decir que muestra una fuerte necesidad de seguir las reglas y sistemas legales con el fin de estructurar la vida en sociedad. Además, buscan la seguridad, ante todo, ya que son intolerantes ante la incertidumbre y le temen a lo desconocido e intentan evitarlo. Por otro lado, se caracterizan por una fuerte necesidad de predicción, por lo que los hacen más ansiosos y expresivos, evitando la ambigüedad.

8.3.4. Masculinidad

China	Chile
<p>- China posee un puntaje de 66 en el ranking de masculinidad, es decir, es una sociedad masculina en donde esta orienta e impulsada por el éxito.</p> <p>La necesidad de garantizar el éxito se ve reflejado por el hecho de que muchos chinos sacrificaran las prioridades familiares por el placer de trabajar. El tiempo de ocio no es importante, por lo que es probable que los trabajadores dejen atrás a sus familias y se trasladen a lugares lejanos para obtener mejores trabajos y mejores pagas.</p>	<p>- Chile posee un puntaje de 28 en el ranking de masculinidad, en consecuencia, se puede inferir que está marcado por lo femenino, aunque es difícil detectar la evidencia de esta en la sociedad chilena.</p> <p>Lejos de ser arrogantes, tanto los hombres como las mujeres presentan un comportamiento o actitud modesta. En este aspecto las personas tienden permanecer a un grupo social, buscan la aprobación de su grupo y valoran los vínculos personales. Además, valoran la igualdad, la solidaridad y la calidad de vida laboral. Por otro lado, favorecen el tiempo libre, la flexibilidad y el bienestar.</p>

8.3.5. Orientación a largo plazo/corto plazo

China	Chile
<p>- China posee un puntaje de 87 en el ranking de orientación a largo plazo, lo que afirma</p>	<p>- Chile posee un puntaje de 31 en el ranking de orientación a corto plazo, esto significa</p>

<p>que es una cultura muy pragmática, además son personas muy ahorradoras y las mayorías de sus inversiones están enfocadas a un futuro no próximo, por lo que les permite superar obstáculos y desafíos que se presentan durante el periodo de negociación. Esto explicaría el tiempo en el que se demora en concretar una negociación con la potencia asiática.</p>	<p>que tienen una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y tener un enfoque de resultados rápidos. Además, sus relaciones de negocios tienen una mirada esporádica, por lo que, si requiriesen en un futuro a la contraparte la buscan por mera necesidad.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8.3.6. Indulgencia

China	Chile
<p>- China posee un puntaje de 24 en el ranking de indulgencia, es decir, posee una tendencia al cinismo y al pesimismo. Además, a diferencia de las ciudades indulgentes, China no pone mucho énfasis en el tiempo libre y el control de satisfacción de sus deseos. Por otro lado, las personas con esta orientación tienden a tener sus acciones más restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse a sí mismo es algo erróneo.</p>	<p>- Chile posee un puntaje de 68 en el ranking de indulgencia. Las personas en este tipo de sociedades generalmente muestran una voluntad a divertirse, disfrutar de la vida y hacer lo que deseen. Poseen una actitud positiva y tienden al optimismo; es por ello que le otorgan un mayor grado de importancia al tiempo libre, gastan el dinero como lo desean, dando prioridad a su vida social.</p>

9. CAPÍTULO IX: RECOMENDACIONES GENERALES

Luego de realizar la comparación sobre los distintos sub-temas abordados, se expondrá las siguientes recomendaciones para los chilenos basado en la información obtenida.

- Se recomienda no ser acelerados en el proceso de la negociación ya que los chinos se toman el tiempo de conocer a la contraparte, además de que esto influenciará si se realiza el acuerdo o no. Además, no se debe ir directo con el tema de negociación, ya que ellos no prestarán atención, ni mucho menos hacerlo en la primera reunión, ya que su foco será crear el vínculo de la confianza, si se apresura esto se corre el riesgo de poner fin a la negociación, aun así, si se ha invertido tiempo. Es importante que el chileno considere el tiempo que se tomará para forjar el vínculo, porque el chino tendrá una visión a largo plazo en todo este proceso. Tomar en cuenta que los chinos reflejan una postura muy calmada, por lo que ellos necesitan analizar cada detalle con tiempo, abarcando lo general y evitando en entrar en especificaciones.
- Se sugiere que, si no se maneja el idioma chino, al menos domine el inglés y si no es el caso, contratar una persona que ejerza como traductor, aunque ellos buscaran la manera de poder comunicarse si es que no se tuviese ninguna de las opciones mencionadas. Además, hay que considerar tener un intermediario, no solo por el idioma sino para todos los documentos, trámites y relaciones interpersonales.
- Hay que tener precaución con el tema de la puntualidad, se aconseja salir con tiempo evitando posibles inconvenientes, ya que esto le quitará seriedad al negocio. Por último, si se tuviese algún percance comunicarlo inmediatamente a la contraparte. Por otro lado, es recomendable negociar durante estos intervalos (8:00- 10:00 o 20:00- 22:00), según un comerciante del área textil chino indica que ellos hacen un esfuerzo para poder adaptarse al horario occidental y generar la comunicación con la contraparte (Entrevista 4).
- Tienen que tomar en cuenta que la toma de decisiones de los chinos solo está facultada por el superior, esta acción no será delegada a los mandos inferiores, por lo que se tendrá que respetar las jerarquías y los tiempos involucrados en el proceso.
- Se aconseja saludar de la manera tradicional china (leve inclinación de cabeza y estrechez de mano), además de tratar de evitar el contacto corporal. Además, no se

debe olvidar entregar la tarjeta de presentación con las dos manos. Por último, no interrumpir el diálogo y realizar las preguntas pertinentes al final de la conversación.

- No olvidar que los chinos usan tácticas para dilatar la negociación por lo que usarán la psicología y el tiempo en las negociaciones, por consecuencia se debe de tomar precaución y de ante mano reconocer estos factores. Con respecto a las emociones, se debe tomar en cuenta que estas no se generarán en las primeras instancias, por lo que se generará con el tiempo, además de ser usado como táctica comercial.
- Hay que tener precaución de no rechazar la invitación a alguna comida, ni mucho menos abstenerse a probar platos típicos del país, ya que estas instancias son el ambiente propicio para generar la confianza. Sería recomendable que la contraparte chilena supiese o tenga noción sobre la cultura china, esto beneficiará a la hora de realizar la interacción con ellos.
- Se debe evitar hacer movimientos bruscos e innecesarios a la hora de comunicarse (movimiento de manos o pies), además nunca se debe de dar la espalda a una persona. Tomar en cuenta que ellos tocan todos los temas a la misma vez, sin seguir una estructura.
- Suelen regatear para su propio beneficio, por lo que el chileno no debe considerar como precio final el primer monto dado.
- Como cultura, los chinos suelen ser muy ambiguos por lo que su respuesta no es directa, es decir el “No” no se hace de manera literal, sino que responderán con un “veremos” o que “lo analizarán”.
- Durante el proceso de negociación, los chinos tomarán una postura de ganador, en donde el chileno tendrá que buscar la manera de persuadir para que ambos tengan beneficios mutuos, sin ofender a la contraparte. Según un asistente de compras, al chino le da lo mismo si uno gana o no, además se asegura inmediatamente con el pago anticipado y si se desiste de realizar el negocio, el chino no realiza devoluciones (Entrevista 9).
- Hay que tomar en cuenta, que en caso de que se incumpla algunos puntos del contrato, el chino no querrá someterse a ninguna mediación en donde intervenga la justicia, ya que esto le quita tiempo y por sobre todo dinero, por lo que la contraparte chilena

tendrá que considerar arreglar el tema “Bajo la mesa” y ya en última instancia, dirigirse a tribunales.

A pesar de que existan muchas diferencias entre estas culturas, se lograron encontrar algunas similitudes, y son las siguientes:

- Ambas culturas reflejan desconfianza de diferente forma al principio de todo proceso de negociación.
- La burocracia en ambos países es lenta y dilatan la gestión enormemente.
- Tienen como táctica el uso de la información y el silencio, ya que con ello ganan tiempo en tomar pequeñas decisiones y generan incertidumbre a la contraparte.
- La vestimenta para ambas culturas, se valora la vestimenta formal y conservador. Con respecto a los regalos, estos deben ser representativos del país y también conservadores.

10. CONCLUSIONES

En los análisis realizados anteriormente, se puede destacar e identificar las relaciones de China y Chile, desde que se iniciaron los primeros nexos comerciales hasta que se logró un acuerdo concreto, (específicamente la firma del Tratado de Libre Comercio en el año 2005 y que entró en vigencia en el año 2006). Hasta el día de hoy se sigue viendo un incremento de la comercialización, negociación, y gracias al fruto de esta alianza ambos países se han reconocido e incentivado a saber más culturalmente por lo que no tan solo se proyecta comercializar bienes y servicios, sino que también el campo turístico se ha visto influenciado en gran parte. Por otro lado, las costumbres y relaciones interpersonales que se han dado a conocer por empresas como Cruzando el Pacífico, Chile week, Centro Cultural Chino, entre otros, son un punto clave que se debe contemplar al momento de realizar las negociaciones, debido a la gran brecha cultural, estas instituciones dan a conocer la manera de actuar de los asiáticos en diferentes ámbitos y a la vez descartar acciones que pueden ser mal vistas tanto en una conversación coloquial como en una negociación.

Se ha dado a conocer ambos estilos de negociación entre estos países, por lo que se ha podido identificar distintos modelos y esto se debe a las influencias de valores religiosos y culturales que cada país mantiene y cabe detallar que entre ambos países, China tiene un estilo más agresivo para realizar la negociación, a comparación de lo relajado que son los chilenos, por lo que el negociador chino va queriendo salir triunfante utilizando tácticas y amenazas con la contraparte, toman el tiempo a su favor para la toma de decisiones y generar relaciones a largo plazo, regatean para obtener mejores precios, además el idioma es un factor relevante para lograr una comunicación, ante esto se debe reconocer las estrategias usadas por ellos y además tener indicaciones para sobrellevar el tipo de negociación que se genere. En cuanto a las semejanzas ambas culturas son desconfiadas, la burocracia es lenta, ambos usan la información a su favor, y prefieren la vestimenta conservadora.

Una de las directrices que apuntan al mejoramiento de las relaciones culturales e interpersonales facilitando la negociación en ambos países es tener un control del tiempo, como también darse la oportunidad de conocer más allá la cultura de cada país, esto generará mejor visión e interés de la contraparte, por otro lado no se debe ser directo con el tema ya

que esto puede incomodar a la otra persona arriesgando el término de la negociación, ya que estos datos se han sido recopilados de nuestros entrevistados. Otra directriz es contar con un traductor en caso que no se maneje el idioma para lograr una comunicación más satisfactoria, aunque según nuestros informantes si es que no se cuenta con estos recursos los chinos están dispuestos a poner de su parte para poder entenderse, y por último otra directriz relevante son los movimientos corporales, se debe respetar el espacio de la contraparte, además cabe saber que se debe tomar postura de inclinación ante un saludo, y procurar entregar la tarjeta de presentación con ambas manos. Con toda la información recabada se puede decir que la confianza es la base para la construcción de una relación de negocios y radica fuertemente en la relación interpersonal además es algo que va a perdurar, se debe cuidar conforme al tiempo.

Una de las problemáticas que se planteó en la hipótesis es la diferencia horaria que existe entre ambos países (cuentan con 12 horas de diferencia), por lo que ha sido una limitante y un tema relevante a la hora de negociar. Conforme a la investigación, la mayoría plantea una solución ante ello, existen dos horarios en los cuales es favorable realizar una conversación (desde las 8:00- 10:00 o 20:00- 22:00) es por ello que este factor no es restrictivo el día de hoy, ya que ambas partes han logrado adaptarse y hacerlo rotativo entre ellos, para de este modo buscar la manera de comunicarse empleando tanto e-mail, llamadas de conferencias y redes sociales para concretar dichas negociaciones.

En cuanto a las diferencias culturales, se ha logrado establecer que son un obstáculo para la negociación debido a que tienen aspectos de vida diferente, por ejemplo un tema ya visto anteriormente es creación del lazo de confianza llamado guanxi (según nuestros entrevistados indican que dicho proceso solo se puede elaborar con chinos, hay casos en que occidentales y personas ajenas a la cultura lo han podido realizar pero no recibe la aprobación de todos los chinos), además es importante mencionar que la filosofía de vida de los chinos está basada en el Confucionismo, Taoísmo y Budismo, en donde son influencias que prevalecen desde su pasado y afiliación por parte de sus familias, lo que afecta directamente en la vida cotidiana tanto en su comportamiento como en la forma de pensar. Para concretar, el aspecto cultural del chino engloba tanto tiempo como la manera de generar lazos, además de la importancia

en su jerarquía y protocolos a seguir conforme a su cultura, siendo factores que hay que considerar en todo este proceso.

El idioma es una barrera a la hora de negociar o generar un vínculo con la contraparte asiática pero esto no impide la comunicación con ellos, ya que los asiáticos buscan los recursos para poder comunicarse, (la mayoría de chinos se comunica con chino mandarín, las personas que han tenido estudios saben otro tipo de idioma) en las universidades y colegios el día de hoy están comenzando a impartir distintos idiomas (ruso, alemán, francés, español) siendo el inglés el idioma con más adeptos aunque hay casos que es posible necesitar un traductor por si no hay forma de poder comunicarse. Otra de las barreras que se detalló como posible problemática, es en relación a los aspectos legales; ya que pueden afectar el proceso de negociación como problemas con los canales de distribución, documentación, resolución de controversias, entre otros. En este tema, se tiene presente que los chinos evitan cualquier instancia que involucre la resolución con alguna entidad gubernamental, ya que también nos precisaron que ante líos como estos son reacios en responder, se alteran, pero se toman las decisiones “Bajo la mesa” es decir internamente, con sus propios términos.

Los estilos de negociación de ambos países, lo cual hemos detallado anteriormente, indican una diferencia que hace que dificulte la negociación (por un lado está el estilo de la vida occidental como oriental, y esto va de la mano con las influencias culturales y costumbres que tiene arraigada cada país), esto se da porque la contraparte asiática suele ser más insistente, tienen percepción competitiva, es decir ganador- perdedor, por ejemplo en relación a los precios a establecer ellos se inclinan por montos irrisorios en la primera etapa (es por ello que el primer precio nunca se acepta), ya que según nuestra información recabada ellos ganan comisión por cada negociación concretada por lo que hace tener posiciones iniciales extremas, también, aunque se es insistente con este tema, los chinos dilatan la negociación, siempre ha sido su estrategia, y esto es de suma importancia ya que dirigirá el éxito o el fracaso de la negociación.

Cabe mencionar que el rol que cumplen las organizaciones como Cruzando el Pacífico, Chile week, ProChile, entre otros, han incentivado a las personas y empresas a arriesgarse y atreverse por el mercado asiático; a generar vínculos de intercambio cultural y en el área educacional de modo recíproco en una multiplicidad de ámbitos, sobre todo en los negocios.

La historia que le precede a un país, tanto cultural, económico, político, religioso, entre otros, incide directamente en un proceso de negociación. Por lo que a pesar de que son separados por miles de kilómetros y poseer diferencias de todo ámbito, han logrado mantener y enriquecer estos lazos con el tiempo, siendo Chile uno de los primeros países latinoamericanos en que China puso su atención, trayendo resultados positivos para ambos y por los convenios que se han formado es más fácil seguir haciendo negocios con el Asia Pacífico.

Para finalizar, esta ha sido una investigación en donde se han logrado establecer las diferencias y similitudes en base al estudio comparado de ambas culturas, logrando así caracterizar a cada una de ellas y establecer parámetros de comparación en los estilos de negociación de ambas partes, influenciadas por sus creencias, políticas, culturas, idiosincrasia, tradiciones e historia. Se espera que en el futuro esta investigación sea un punto de partida para motivar a más personas en nuestro país de poder acercarse a lo que es la cultura asiática, en general y particularmente a China, además de tomar en cuenta las recomendaciones y pautas entregadas en este trabajo.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Aceituno, R. (2003). *Revisitando Chile: Identidades, mitos e historias*. Santiago: Andros Impresores.
- Acocex. (2014). *Guía para la preparación de profesionales en comercio exterior y operaciones internacionales*. IC Editorial.
- Aduana. (28 de Febrero de 2007). *Dirección Nacional de Aduana*. Obtenido de <https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070228/pags/20070228100917.html>
- AFI. (01 de Julio de 2017). *Ficha país- China*. Obtenido de www.afi.es:
https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/china/contenido_sidN_1052291_sid2N_1052384_cidlL_975462_ctylL_139_scidN_975462_utN_3.aspx
- AFS. (2012). *Intercultural programs*. Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/65/14/Hofstede%27s+Cultural+Dimensions...for+friends+of+AFS+2012+-+ESP.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1506710912&Signature=hEkOxVg4fILpkUHcbtf>
- AGCI. (2011). *Ministerio de relaciones exteriores*. Obtenido de <https://www.agci.cl/attachments/article/620/china.pdf>
- Allan, P., & Barbara, P. (2006). *El lenguaje del cuerpo: Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos*. Barcelona, España: Amat Editorial.
- Asencio, S. (27 de julio de 2017). *Biobiochile*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2017/07/27/un-9-de-la-poblacion-chilena-afirma-pertenecer-a-pueblos-origenarios-segun-nueva-encuesta.shtml>
- Avila, F. (2009). *Táctica para la negociación internacional*. México: Trillas.
- Balazs, E. (1974). *La burocracia celeste: historia de la China imperial*. Barral Editores.
- Banco Central de Chile. (01 de Octubre de 2017). *Banco Central de Chile*. Obtenido de http://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/informes/BOLETIN/listado/bc002_g_Coment.pdf
- Banco Central de Chile. (20 de Marzo de 2017). *Banco Central de Chile*. Obtenido de file:///Users/luisahau/Downloads/indicadores_macroeconomicos_mayo2016.pdf.
- Banco Santander. (03 de Enero de 2018). Recuperado el 11 de 04 de 2018, de Portal Santander: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/practica-de-negocio>

- Banco Santander Trade. (01 de Septiembre de 2017). *Banco Santander*. Obtenido de que abarca las dimensiones culturales que tiene cada país
- Barozet, E. (2006). *El valor histórico del pituto: clase media, integración y diferenciación social en Chile*. Universidad de Chile, Departamento de Sociología., Santiago.
- BBC Mundo. (07 de Abril de 2010). *BBC*. Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/america_latina/2010/04/100407_participe_lectores_puntualidad_bolivia_mr
- Beltrán, J. (2006). *Perspectiva China*. Barcelona.: Bella Terra.
- Bonalletra Alcompas. (2016). *Antiguas civilizaciones del Asia Oriental: El nacimiento de China, Japón y la India*. Barcelona.: Macrolibros.
- Botton, F. (2000). *China su historia o cultura hasta 1800*. México: El colegio de México.
- Brennan, J., & Taboada, A. (2011). *How to survive in the chilean jungle*. Comunicaciones Noreste.
- Callahan, W. (Febrero de 2012). Sino-speak: Chinese Exceptionalism and the Politics of History. *The Journal of Asian Studies*, 71(1), 33-55.
- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. (11 de 05 de 2018). *Moda Argentina*. Obtenido de Moda Argentina: <http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/chile-etiqueta-cultural-y-de-negocios/>
- Cardon, P. (2006). Reacting to face loss in Chinese business culture: an interview report. *Business communication quarterly*, 439-443.
- Carrillo, J. (2010). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532010000100006
- Castillo, J. (20 de septiembre de 2016). *Redseca*. Obtenido de <http://www.redseca.cl/todos-somos-mestizos-pero-no-todos-somos-iguales-sobre-la-pureza-racial-en-chile/>
- Chan, A. (2006). *The Chinese Concepts of Guanxi, Mianzi, Renqing, and Bao: Their Interrelationships and Implications for International Business*. Brisbane: Queensland University of Tecnology.
- Chen, M.-J. (2001). *Inside Chinese Business: A guide for Managers Worldwide*. Boston: Harvard Business School Press.
- Claro, S. (2003). 25 años de reformas económicas en China: 1978-2003. *Estudios Públicos*, 261-292.
- CNC. (2017). *Camara nacional de comercio*. Obtenido de <http://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2014/12/Balanza-Comercial-de-Chile-Agosto-2017.pdf>

- Consultora Innovación en comunicación, marketing y posicionamiento estratégico. (22 de Septiembre de 2017). Obtenido de <https://atrevia.com/actualidad/retos-para-comunicar-y-lograr-oportunidades-de-negocio-en-latinoamerica/>
- Cruzando el Pacífico. (4 de Septiembre de 2017). Reseña. Santiago, Región Metropolitana, Chile.
- Cullen, J., & Parboteeah, K. (1998). *Multinational management : A strategic Approach* (Vol. 4 Edición). Mason, Estados Unidos : Thomson South - western.
- Direcon. (2015). *Ministerio de relaciones exteriores*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/TPD/CHL_CHN/Studies/FTAreview_Aug2015_s.pdf
- Direcon. (01 de Junio de 2017). *Ministerio de relaciones exteriores*. Obtenido de <https://www.direcon.gob.cl/2017/06/tratado-de-libre-comercio-chile-china/>
- Direcon. (16 de Mayo de 2017). *Ministerio de relaciones exteriores*. Obtenido de <https://www.direcon.gob.cl/2017/05/chile-y-china-iniciaron-negociacion-para-profundizar-los-alcances-del-tratado-de-libre-comercio-tlc/>
- Direcon. (Abril de 2017). *Ministerio de relaciones exteriores*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/ctyindex/CHL/DIRECON2016_1_s.pdf
- Dirlik, A. (1995). Confucious in the Borderlands: Global Capitalism and the Reinvention of Confucianism. *Boundary*, 229-273.
- Durlabhji, S. (07 de 2004). The tao of organization behavior . *Journal of Business Ethics*, 52, 401-409.
- Earley, C. (1997). *Face, harmony, and social structure: An analysis of organizacional behavior across cultures*. New York: Oxford University Press.
- El mostrador. (26 de Julio de 2017). *El mostrador*. Obtenido de <http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/07/26/la-creciente-adiccion-de-chile-a-la-economia-de-china/>
- El Mostrador. (29 de Septiembre de 2017). *El Mostrador*. Obtenido de <http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/09/29/es-la-burocracia-estupido-estudio-revela-que-el-estado-gasta-mil-millones-de-dolares-al-ano-en-papeleo/>
- Elicer, F. (Octubre de 2017). Entrada al Monasterio Tibetano Songzanlin. *Shang Bao* , 16.
- Entrevista. (09 de Septiembre de 2008). (C. Labarca, Entrevistador)
- Entrevista. (19 de Marzo de 2009). (C. Labarca, Entrevistador)
- Entrevista. (10 de Marzo de 2009). (C. Labara, Entrevistador)

- Espach, R., & Tulchin, J. (2004). *The strategic dynamic of Latin American Trade*. Washington DC., Estados Unidos: Woodrow Wilson Internacional Center for Scholars.
- Esquela, A. (2003). *Revisitando Chile: Identidades, mitos e historias*. Andros Editores.
- Fang, T. (03 de Enero de 2001). Culture as a Driving Force for Interfirm Adaptation: A Chinese Case. *Industrial Marketing Management*, 30, 51-63.
- Fei, X., Hamilton, G., & Zheng, W. (1992). *Front the soil: The foundations of Chinese society: a translation of Fei Xiaotong's Xiangtu Zhongguo*. California: University of California Press.
- Fisher, R., & Ury, W. (1985). *Si de acuerdo; como negociar sin ceder*. Bogotá: Norma.
- Gissi, J. (2003). *Revisitando Chile: Identidades, mitos e historias*. Santiago: Andros Impresores.
- Gold, T., Guthrie, D., & Wank, D. (2002). *Social connections in China: Institutions, culture and the changing nature of guanxi*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Góngora, Á. (2003). *Revisitando Chile: Identidades, mitos e historias*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- González, C. (17 de Septiembre de 2015). *La Tercera*. Obtenido de <http://www.chilegenomico.cl/2015/10/08/noticia-en-la-tercera-el-origen-del-adn-de-los-chilenos/>
- Goodrick, D. (2014). Estudios de Caso Comparativos. *Síntesis Metodológicas: Sinopsis de la Evaluación de Impacto N°9*, 1.
- Graham, J., & Lam, M. (2003). The Chinese Negotiation. *Harvard Business Review*. 82-91.
- Guan, J. (2011). *Guanxi: The Key to Achieving Success in China*. USA: Sino-platonic.
- Hamilton, G. (2006). *Commerce and capitalism in Chinese society* (Vol. First Edition). New York: Routledge Curzon.
- Helmlinger, K., & Cruz, J. (2015). *Evolución de la resolución alternativa de controversias civiles y comerciales en Chile*. Santiago: Cámara de Comercio de Santiago.
- Hernandez Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico: McGraw Hill.
- ICE. (01 de Noviembre de 2004). *Tribuna de economía*. Obtenido de <https://www.casaasia.es/pdf/2906104128AM1139478088086.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de <http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>
- Jacquín, E. (2007). *Conociendo a China para iniciativas de negocios y la aplicación de las normas del TLC CHINA- CHILE*. Valparaíso, Chile: Talleres de Litografía Garín S.A.

- Johanson, M. (10 de Febrero de 2015). Obtenido de BBC:
http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/02/150207_vert_cap_costumbres_latinoamericanas_negocios_yv
- Kalfaian, D. (2007). *Ceremonial y protocolo: Qué hacer y qué no hacer cuando se está en frente de empresarios chinos*. Observatorio de la Economía y la Sociedad de China.
- Kiong, T. C., & Kee, Y. P. (01 de Marzo de 1998). Guanxi Bases, Xioyong and Chinese Business Networks. *The British Journal of Sociology*, 49(1), 75-96.
- Kriz, A., & Fang, T. (2003). *Interpersonal trust in Chinese relational networks: Moving from guanxi to xinren*. Lungano: 19th Industrial Marketing and Puchase Group.
- Labarca, C. (2015). *Ni hao Mr. Pérez Buenos días Mr. Li :Chile y China: cultura, negocios y confianza en la era global*. Santiago, Región Metropolitana, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Labarca, Claudia. (2014). *Ni hao Mr. Pérez, Buenos días Mr. Li: Chile y China: cultura, negocios y confianza en la era global*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Lagos, R. (2003). *Revisitando Chile: Identidades, mitos e historias*. Andros Impresores.
- Lanciotti, L. (1971). *Que ha dicho verdaderamente Confusio*. Madrid, España: Doncel.
- Larraín, J. (2003). *Revisitando Chile: Identidades, mitos e historias*. Andros Impresores.
- Lee, D. -J. (2001). A Model of Close Business Relationships in China (Guanxi). *European Journal of Marketing (Bradford)*, 35, 51.
- León, C. (17 de Abril de 2018). Confianza al interior de las empresas en Chile anotó fuerte caída. *La Tercera*, págs. 1-3.
- Li, M. (2008). *Protocolo de negocios en China*. España: Observatorio Iberoamericano de Asia-Pacífico.
- Martinez, L. (2003). *Revisitando Chile: Identidades, mitos e historias*. (A. Impresores, Ed.)
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2017). *Oficina de Información Diplomática*. Obtenido de http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/chile_ficha%20pais.pdf
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2017 de Julio de 2017). *Oficina de Información Diplomática*. Obtenido de <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/balanza-comercial/>
- Ministerio de Hacienda. (6 de Octubre de 2017). *Ministerio de Hacienda*. Obtenido de <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/pib-y-gasto/>

- Ministerio de Relaciones Exteriores. (18 de Noviembre de 2004). *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Obtenido de <http://chile.gob.cl/china/relacion-bilateral/acuerdos-y-tratados-bilaterales>
- Ministerio de relaciones exteriores. (25 de Septiembre de 2017). *Ministerio de relaciones exteriores*. Obtenido de http://www.minrel.gov.cl/minrel/site/edic/base/port/politica_bilateral.html
- Mora, J. (04 de Septiembre de 2012). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422012000200004
- Moraga, J. (2012). Las nuevas "caras" (mianzi) en los chinos de España: Reciprocidad y Mercado. *Revista de Antropología Social*, 217-250.
- Morandé, P. (2003). *Revisitando Chile: Identidad, mitos e historias*. Andros Impresores.
- Municipalidad de Estación Central. (2016). *Municipalidad de Estación Central*. Recuperado el 09 de 09 de 2018, de Municipalidad de Estación Central: <http://municipalidadestacioncentral.cl/wp-content/uploads/2016/04/Tomo-I.pdf>
- Museo Chileno de Arte Precolombino. (06 de Febrero de 2018). Recuperado el 08 de Febrero de 2018, de Chile Precolombino: <http://chileprecolombino.cl/pueblos-originarios/mapuche/historia/>
- Ogliastri, E. (2000). *El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa*. Incae.
- Ordóñez, P. (2004). *La importancia del guanxi, renqing y xinyong en las relaciones empresariales en China: Implicaciones para las empresas españolas*. Tribuna de Economía.
- Parada., R. (2003). *Revisitando Chile: Identidades mitos e historias*. Andros Impresores.
- Páramo, D. (2010). *scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000200001
- Pease, A. (2009). *El arte de negociar y persuadir*. México: Amat Editorial.
- Pizarro, A. (2003). *Revisitando Chile: Identidades, mitos e historias*. Andros Impresores.
- Precolombino. (Mayo de 2018). *Museo de arte precolombino*. Obtenido de <http://www.precolombino.cl/culturas-americanas/pueblos-originarios-de-chile/colla/>
- Prom Perú. (2016). *Ficha Técnica para negociar con Chile*. Lima: Departamento de Inteligencia de Mercado.

- Protocolo. (30 de Mayo de 2009). *Protocolo*. Recuperado el 11 de 04 de 2018, de <https://www.protocolo.org/internacional/america/etiqueta-para-negociar-en-chile-protocolo-empresarial-reglas-y-consejos.html>
- Redding, G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlín: De Gruyter.
- Rodriguez, D. (2001). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Shilling, M. (1999). *Metodos alternativos de resolución de conflictos: medición, negociación, arbitraje*. Santiago: Jurídica ConoSur.
- Sofofa. (01 de Octubre de 2017). *Sofofa*. Obtenido de <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/balanza-comercial/>
- Suen, H., Cheung, S.-O., & Mondejar, R. (Abril de 2007). Managing ethical behaviour in construction organizations in Asia: How do the teachings of Confucianism, Taoism and Buddhism and Globalization influence ethics management? *International Journal of Project Management*, 25, 257-265.
- Tchao, Y.-K. (1985). *El Confucianismo*. (H. Ediciones, Ed.) Argentina.
- Torres, J. (2011). *Chinese negotiation styles in international business negotiations*. Florida: UMI.
- Universidad de Buenos Aires. (01 de 2004 de Noviembre). *Universidad de Buenos Aires*. Obtenido de <http://www.uba.ar/ceca/download/arnaiz-c.pdf>
- Vega, F. (16 de Junio de 2010). *Revista Qué pasa*. Obtenido de Revista Qué pasa: <http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2010/06/16-3587-9-asi-negocian-los-chilenos.shtml/>
- Wang, H. (26 de Octubre de 2000). Informal Institutions and Foreign Investment in China. *Pacific Review*, 13, 525-556.
- Wang, N. (13 de Diciembre de 2012). Cómo China se volvió capitalista. *CNN CHILE*. (M. Eguiguren, Entrevistador)
- World Bank Group. (24 de Octubre de 2017). *The World Bank Group*. Obtenido de <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>
- World Bank Group. (24 de Octubre de 2017). *The World Bank Group*. Obtenido de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CN>
- World Integrated Trade Solution. (27 de Octubre de 2017). *World Bank Group*. Obtenido de <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/es/CHN/textview>

- Yang, M. (1994). *Gifts, favors, and banquets: the art social relationships in China*. New York: Cornell University Press.
- Yum, O. (1988). *The impact of Confucianism on interpersonal relationships and communication patterns in East Asia*. Communication Monographs. Obtenido de EB: <http://japanologie.arts.kuleuven.be/bestanden/Yum,%20June%20ock%20-%20confucianism%20interpersonal.pdf>
- Zarama, L. (2011). *La iglesia católica durante el liberalismo radical en la provincia de Pasto*. Nariño, Colombia: Universidad de Nariño.
- Zhenzhong, M., & Jaeger, A. (2005). *Getting to yes in China: Exploring personality effects in Chinese negotiation styles*. Canada: Springer.

12. ANEXOS

Tabla 4 Modelo Hofstede

Cultural Group	Power Distance	Uncertainty Avoidance	individualism	Masculinity	Long-term orientation
Anglo					
Australia	25	32	98	72	48
Far Eastern					
China	89	44	39	54	100
Singapore	77	2	26	49	69
Latin America					
Colombia	70	64	9	80	n/a
Venezuela	92	61	8	96	n/a
Latin European					
Italy	38	58	89	93	n/a
Spain	43	78	64	31	n/a

Fuente: Cullen, Jhon -Parboteeah, K, Multinational Management, Chapter 2: Culture and Multinational Management.

Tabla 5 Aspectos generales de la negociación

Saludos	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de saludar a la gente. • Como dirigirse al otro. • Tarjetas personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de saludar a la gente. • Como dirigirse al otro. • Tarjetas personales.
Grado de formalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Vestimenta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vestimenta.

Regalos	<ul style="list-style-type: none"> • Regalos apropiados. • Formas de intercambiar. • Supersticiones sobre los presentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regalos apropiados. • Formas de intercambiar.
Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad.
Emociones	<ul style="list-style-type: none"> • Expresiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresiones.
Silencio	<ul style="list-style-type: none"> • Conversaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversaciones.
Comida	<ul style="list-style-type: none"> • Modales adecuados para comer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modales adecuados para comer. • Lugares apropiados.
Pensamientos Holística	<ul style="list-style-type: none"> • Piensan en el “todo”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piensan en los detalles.
Paciencia	<ul style="list-style-type: none"> • Detalle de su personalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detalle de su personalidad.
Regateo	<ul style="list-style-type: none"> • Característica de la negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Característica de la negociación.
Ambigüedad	<ul style="list-style-type: none"> • Respuestas indirectas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto cultural.

Fuente: Conociendo China para iniciativas de negocios y la aplicación de las normas del TLC China-Chile, Universidad de Valparaíso de Chile, Jacquin Eduardo.

Tabla 6 Entrevistas

#	Categoría	Cargo (Al momento de la entrevista)	Fecha de la entrevista	País
01	Empresa privada, Comercio	Gerente de negocios	03/07/2018	Chile
02	Empresa privada, Comercio	Representante de ventas	01/12/2017	China
03	Empresa Privada, Retail.	Director corporativo de exportaciones	20/11/2017	China
04	Empresa privada, Textil	Comerciante	17/10/2017	China
05	Empresa privada, artículos de oficina	Comerciante	03/10/2017	China
06	Empresa privada, Restaurante	Administrador de local	08/11/2017	China
07	Académico/investigador	Académico	05/12/2017	Chile
08	Empresa privada	Ex gerente de negocios en Asia.	09/02/2018	Chile
09	Empresa privada	Asistente de compras	04/04/2018	Chile
10	Agencia Gubernamental	Ex agregado comercial	18/01/2018	Chile
11	Académico/investigador	Académico	14/03/2018	China
12	Empresa privada, Comercio	Comerciante	06/12/2017	Chile
13	Empresa privada, Comercio	Sourcing manager	12/07/2018	Chile

14	Empresa privada	Representante de ventas	11/04/2018	Chile
15	Empresa privada	Agente de ventas	19/07/2018	Chile
16	Empresa privada	Comerciante	30/03/2018	China
17	Empresa privada, Comercio	Agente de ventas	15/11/2017	Chile
18	Empresa Privada, Retail.	Comerciante e importador	26/07/2018	Chile
19	Empresa privada, Textil	Vendedor		Chile
20	Empresa privada, Comercio	Vendedor	27/04/2018	Chile
21	Empresa vitivinícola.	Director	15/11/2017	Chile
22	Empresa privada, artículos de oficina	Importador	22/03/2018	Chile
23	Empresa privada, Textil	Customer manager	05/07/2018	China
24	Empresa privada, Textil	Importador	26/04/2018	China
25	Estudiante universitario	Estudiante	18/08/2018	China
26	Académico/investigador	Académico	03/05/2018	Chile
27	Empresa privada, Comercio	Importador	17/11/2018	Chile
28	Estudiante universitario	Estudiante	03/05/2018	China
29	Empresa privada, Comercio	Comerciante	01/09/2017	Chile
30	Empresa privada, artículos de oficina	Importador	25/01/2018	Chile
31	Académico/investigador	Sociólogo	11/07/2018	Chile

32	Empresa privada, Comercio	Importador	14/09/2018	Chile
33	Empresa privada, Textil	Vendedor	07/03/2018	China
34	Organismo Gubernamental	Asistente	08/05/2018	China
35	Académico/investigador	Antropólogo	05/07/2018	Chile
36	Académico/investigador	Historiadora	23/07/2018	Chile
37	Empresa privada, Comercio	Representante de negocios	14/06/2018	Chile
38	Empresa privada, Comercio	Empresaria	24/07/2018	Chile
39	Empresa privada, artículos de oficina	Importador	03/09/2018	Chile
40	Empresa privada, artículos de oficina	Vendedora	27/04/2018	Chile
41	Empresa Privada, Retail	Gerente	10/05/2018	Chile
42	Empresa privada, Comercio	Comerciante	28/08/2018	Chile
43	Empresa privada, artículos de oficina	Importador	13/09/2018	Chile
44	Estudiante universitario	Estudiante	20/07/2018	China

