

Patricia Ordóñez de Pablos*

LA IMPORTANCIA DE GUANXI, RENQING Y XINYONG EN LAS RELACIONES EMPRESARIALES EN CHINA: IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

La República Popular China (RPC) se ha convertido en una de las principales potencias económicas a nivel mundial, con una población que representa una quinta parte de los consumidores del planeta. Sin embargo, dentro de la literatura, pocos trabajos abordan el estudio del comportamiento empresarial en el mercado chino y la idiosincrasia de las relaciones empresariales en este contexto. A partir de la recesión económica de Europa a principios de los años noventa, las miradas de los empresarios comenzaron a centrarse en China, dado su enorme tamaño de mercado y potencial de crecimiento. Sin embargo, las empresas extranjeras encuentran complicada —y en ocasiones frustrante— la penetración en el mercado chino debido, en gran medida, al desconocimiento del concepto de guanxi y sus importantes implicaciones para los negocios. Por ello es necesario entender en profundidad la importancia del guanxi o conexiones sociales, así como de los términos renqing o reciprocidad y xinyong o confianza a la hora de realizar transacciones comerciales en China.

Palabras clave: administración de empresas, competitividad, cultura empresarial, China.

Clasificación JEL: M19, Z13.

1. Introducción

La República Popular China (RPC) se ha convertido en una de las principales potencias económicas a nivel inter-

nacional. La gran mayoría de empresas extranjeras —y entre ellas, las españolas— se encuentran con importantes obstáculos cuando inician su expansión en el mercado chino debido, principalmente, al desconocimiento del concepto de *guanxi* y sus importantes implicaciones para el buen desarrollo de los negocios en esta región.

Diversos estudios ponen de manifiesto que los empresarios chinos utilizan el *guanxi* como elemento bási-

* Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Universidad de Oviedo. Versión de abril de 2004.

co en sus relaciones empresariales (Chen, 1994, 1998; Kao, 1993; Redding, 1990). Así, el *guanxi* supone cálculos instrumentales así como intereses a corto y largo plazo, y por ello la realización de negocios siguiendo la lógica del *guanxi* no implica ni irracionalidad ni tampoco hacer algo fuera de lo ordinario. Por tanto, no es sorprendente que a los empresarios chinos les guste hacer negocios con personas que entienden las reglas del juego del mismo modo que ellos.

Por ello es necesario comprender en profundidad la importancia del *guanxi* o conexiones sociales, y de los términos *renqing* o reciprocidad y *xinyong* o confianza a la hora de realizar transacciones comerciales en China¹. Asimismo, es preciso conocer cómo funciona la lógica del *guanxi* y *renqing* en la dinámica de hacer-devolver un favor tanto en las relaciones sociales como comerciales en China.

2. El *guanxi*

La importancia del concepto *guanxi* en las relaciones empresariales en la República Popular China

Los países asiáticos como Corea, China, Japón, Singapur y Taiwan, así como las comunidades chinas asentadas en otros países, comparten la herencia del Confucianismo y su fuerte componente ético (Bian y Ang, 1997; Fei, 1992). De acuerdo con esta tradición, existen cinco relaciones principales o *wu-lun* que regulan todas las demás relaciones sociales: emperador-súbdito, padre-hijo, esposo-esposa, hermano mayor-hermano menor y amigo-amigo. Con el fin de asegurar la armonía social, el orden y la estabilidad se requiere la existencia

de conductas adecuadas. La práctica del *guanxi* o conexiones sociales no sólo existe en China, sino también en otros países asiáticos como Corea (aquí conocido como *kwankye*) y Japón (llamado aquí *kankei* o *toyama no kusuri*) (Alston, 1989).

Antes de avanzar en el análisis de las conexiones sociales en estas regiones, es preciso introducir una definición clara del concepto de *guanxi*. La palabra *guanxi* es una combinación de dos caracteres chinos: *guan* y *xi*. *Guan* significa puerta o salida, mientras que *xi* significa atar. En sentido amplio, este término hace referencia a las relaciones o conexiones sociales basadas en el interés y beneficio mutuo (Bian, 1994).

El término *guanxi* posee varias connotaciones. En el sentido más general, *guanxi* simplemente son relaciones. Una segunda acepción hace referencia a un conjunto de relaciones que funcionan de acuerdo con unas normas de reciprocidad. Otra utilización del término muestra una connotación peyorativa en tanto que se refiere «al uso de la autoridad de una persona con el fin de obtener beneficios económicos o políticos por parte de una persona o personas carentes de ética» (Xinci, 1989:92).

En este trabajo se utilizará la segunda acepción del término *guanxi*, refiriéndose por tanto a un tipo especial de relación que une a varias partes en un intercambio recíproco de favores y obligaciones mutuas (Alston, 1989; Davies *et al.*, 1995; Luo, 1997; Xin y Pearce, 1996)². Los intercambios que tienen lugar entre los miembros de la red del *guanxi* no son exclusivamente comerciales sino que también implican la reciprocidad de favores (*renqing*) y el mantenimiento del estatus social (*mianzi*). En este sentido, si una de las partes recibe un favor, entonces estará obligada a de-

¹ El sistema de transliteración de términos chinos utilizado en este trabajo es el *sistema pin-yin*. Este sistema adopta la pronunciación del idioma chino estándar que se usa en el norte de la República Popular China.

² La gran mayoría de trabajos sobre *guanxi* en el contexto de las relaciones empresariales siguen esta segunda acepción del término *guanxi*.

FIGURA 1

EL CARÁCTER CHINO *GUANXI*

volver en el futuro el favor recibido previamente. La violación de esta norma de reciprocidad y de obligación social dañará la reputación de la persona que la infrinja, conduciendo así a una pérdida de su prestigio social (Chen, 1995).

Otro término relacionado es *lian*, que se asocia con comportamiento social mientras que *mianzi* es algo valioso que se puede alcanzar. Así, los chinos interactúan entre sí para proteger, salvar, añadir, dar, intercambiar e incluso prestar prestigio social.

Por otro lado, el término *guanxiwang* o *guanxi network* hace referencia a la red de conexiones sociales y contactos de una persona. Esta red se puede analizar en relación a tres factores básicos: fortaleza (fuerte/débil), tamaño (amplio/reducido) y amplitud (posiciones sociales y ocupaciones similares/diferentes así como las localizaciones geográficas).

Elementos que configuran el *guanxi*

Dentro de la literatura se considera que el *guanxi* representa un concepto multidimensional integrado por tres dimensiones analíticas: la afectiva, la normativa y la instrumental, tal y como señala Hwang (1987). A continuación se analizará cada uno de estos componentes.

La dimensión afectiva del *guanxi* hace referencia al desarrollo de relaciones estrechas con otra persona únicamente debido a la existencia de lazos afectivos entre ellas. Para Fei (1992), generalmente se trata de «una relación relativamente permanente y estable. Puede aportar al individuo sentimientos de afecto, calidez, seguridad y apego [...] Además del derivado de la satisfacción de sentimientos afectivos, se puede, obviamente, utilizar este vínculo como instrumento para conseguir recursos materiales deseados, aunque su componente expresivo siempre tiene precedencia sobre su componente instrumental» (página 949).

La dimensión normativa indica que el *guanxi* a menudo se desarrolla debido a que dos individuos están vinculados a través de algún tipo de relación entre familiares lejanos y amigos (*qinqi pengyou*). Se trata de relaciones de tipo familiar no nucleares. Sin embargo, las relaciones entre los miembros de la familia directa no están definidas por la reciprocidad o intereses instrumentales estrictamente, sino por la piedad filial (*xiyo*).

Finalmente, la dimensión instrumental se refiere a que cuando una persona trata de desarrollar un lazo afectivo con otra, entonces, este lazo es el objetivo en sí mismo. Sin embargo, Hwang (1987) señala que cuando una persona quiere establecer un lazo instrumental, entonces «la relación sirve únicamente como medio o instrumento para alcanzar otros objetivos. Entonces esta relación es fundamentalmente inestable y temporal» (p.950). Por tanto, la dimensión instrumental y la dimensión afectiva se encuentran en posiciones contrarias.

Sin embargo, esta perspectiva tridimensional del *guanxi* es útil solamente para distinciones académicas.

FIGURA 2

DICCIONARIO DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON *GUANXI*

<i>Bao</i> = normas de reciprocidad	<i>Renqing</i> = favor
<i>Cheng</i> = sinceridad	<i>Shenren</i> = extraños
<i>Fang</i> = rama más amplia de una familia	<i>Shuren</i> = persona familiar
<i>Fu</i> = conformidad	<i>Wairen</i> = <i>outsider</i>
<i>Ganqing</i> = emociones humanas y afecto	<i>Xiao</i> = piedad hacia los padres
<i>Maimai</i> = relaciones comerciales	<i>Xin</i> = confianza
<i>Mianzi</i> = guardar las apariencias	<i>Xinyong</i> = confianza personal
<i>Mosheren</i> = forastero, extraño	<i>Yitianrugu</i> = desde el primer momento como viejos amigos
<i>Qin</i> = cerrado	<i>Zhong</i> = lealtad, fidelidad
<i>Qinren</i> = familia y parientes	<i>Zijiren</i> = <i>insider</i>
<i>Qinqi pengyou</i> = parientes o amigos	
<i>Renjuan</i> = atractivo interpersonal	

De hecho, cuando se analiza un *guanxi* concreto se encuentra una mezcla de las tres dimensiones. La combinación de estas dimensiones determina la naturaleza, fortaleza y estabilidad de un *guanxi* particular. Una relación puramente instrumental es generalmente a corto plazo e inestable. Si la empresa desea transformar una relación instrumental en *guanxi*, entonces necesita fortalecer bien la dimensión afectiva, la normativa o ambas (Hwang, 1987).

Por otro lado, estas tres dimensiones —instrumental, afectiva y normativa— no se mueven necesariamente en la misma dirección. Sin embargo, la inconsistencia entre las tres dimensiones no evita el desarrollo de *guanxi* aunque sucede que un *guanxi* con dimensiones que van en direcciones opuestas será más débil que si estas dimensiones estuvieran alineadas.

Tipos de *guanxi*

Dentro de la literatura una de las tipologías de *guanxi* más conocidas es la basada en la cercanía o proximidad entre las partes implicadas en una relación social o *guanxi*. Así el término *jiaren* representa la familia en sentido amplio mientras que *shuren* («miembros no familiares») implica conexiones con personas de la misma ciudad y antiguos compañeros de estudios, entre otros. Por último, el término *shengren* se refiere a las personas ajenas a este círculo.

En torno al concepto de *guanxi* han proliferado numerosos términos relacionados con él: *la guanxi*, *gua guanxi*, *meiyong guanxi*, *guanxi gao jiang*, *lisun guanxi*, *you guanxi*, *youde shi guanxi*, *guanxi wang* y *guanxi hu*. El Cuadro 1 muestra la traducción de estos términos y su significado.

CUADRO 1
DIFERENTES TIPOS DE GUANXI

Término	Traducción	Significado
<i>La guanxi</i>	Extraer <i>guanxi</i>	Estar en el lado correcto y acumular capital político.
<i>Gua guanxi</i>	Trabajar el <i>guanxi</i>	Significa lo mismo que en el caso anterior, con un sentido más general, menos intenso, y generalmente tiene connotaciones negativas.
<i>Meiyou guanxi</i>	Sin <i>guanxi</i>	Expresión idiomática que se traduce por «no importa».
<i>Guanxi gao jiang</i>	<i>Guanxi</i> arruinado	Indica que la relación ha ido mal debido generalmente a una falta de flexibilidad de las partes implicadas.
<i>Lisun guanxi</i>	Desenredar el <i>guanxi</i>	Devolver el <i>guanxi</i> a su correcto funcionamiento después de un período con dificultades o torpezas.
<i>You guanxi</i>	Tener <i>guanxi</i>	Tener acceso a la influencia necesitada.
<i>Youde shi guanxi</i>	Lo que se tiene	En ocasiones tiene un significado negativo, indicando que uno dispone de todo el <i>guanxi</i> que necesita pero que se carece de algo especial.
<i>Guanxi wang</i>	Red de <i>guanxi</i>	Indica la red completa de <i>guanxi</i> a través de la cual se ejerce influencia.
<i>Guanxi hu</i>	Familia de <i>guanxi</i>	Se refiere a una persona, organización e incluso a un departamento del gobierno que ocupa un lugar clave en la red de <i>guanxi</i> .

FUENTE: Adaptado de MCINNES (1992).

3. El *renqing*

El concepto de favor o *renqing*

Para comprender en profundidad el concepto de *guanxi* y sus implicaciones para el desarrollo de relaciones sociales y comerciales en China, es necesario analizar también el término *renqing* o favor. *Renqing* se define como un conjunto de normas sociales «a través de las cuales una persona tiene que guiarse para llevarse bien con otras personas dentro de la sociedad china» (Hwang, 1987:954). En otras palabras, el principio del *renqing* supone que no sólo los estándares normativos regulan el intercambio social sino que también interviene un mecanismo social que cada individuo puede utilizar para conseguir recursos deseables dentro de un tejido social estructurado y estable.

El término *renqingwang* o «red de sentimientos humanos» se define como un círculo de personas que son dependientes entre sí y que confían unas en otras y con quienes un individuo está emocionalmente adherido, como la familia, los parientes o los amigos del círculo íntimo. El concepto de *renqingwang* difiere de *guanxiwang* en «su mayor grado de sentimiento afectivo (*wing-fen*) entre personas y el menor grado en que los intereses instrumentales son reconocidos o expresados. Una persona puede realizar un acto de *renqing* (*zuo ge renqing*) bien prestando un favor a otra o bien solicitando un favor (*tuo renqing*) cuando es la hora de pedir el favor. El poder del *renqing* o *renqing shili* radica en que la presión de la fuerza moral es tal que resulta muy difícil para una persona declinar una petición de ayuda o defraudar cuando le solicitan la devolución de una deuda de *renqing*» (Yang, 1994:84).

Como ya se indicó, la lógica básica del *guanxi* es la reciprocidad. En este contexto, *guanxihu* o «casa de *guanxi*» es una persona o un grupo corporativo a quien se debe un favor relacionado con el *guanxi*, y a quien también se tiene la obligación de ayudar. Un *guanxi* estable y a largo plazo representa una relación que genera beneficios mutuos a largo plazo.

La lógica del *renqing*

La regla del *renqing* implica que si un individuo ha recibido algo de otra persona, el primero debe devolver el favor a la otra persona (Hwang, 1987; Yao, 1987). Ahora bien la pregunta es: «¿Cuándo es el momento de devolver un favor recibido?». En primer lugar, no hay una especificación clara sobre cuándo una persona tiene que devolver el favor recibido. Si el favor se devuelve inmediatamente y por tanto la relación finaliza pronto, no se da oportunidad a cultivar un *guanxi* a largo plazo, y además la relación se convierte en un puro instrumento de compra y venta. Así pues, la ampliación del tiempo transcurrido hasta el momento de la devolución del favor hace énfasis en la fortaleza y continuidad de los lazos personales más que en los favores u objetos intercambiados. En segundo lugar, la cantidad del intercambio puede ser flexible. Sin embargo, ambas personas necesitan percibir este intercambio como más o menos equivalente. En tercer lugar, Chung y Hamilton (1993) señalan que el tipo concreto de favor a devolver intencionalmente no se determina. En este sentido, concluyen que «literalmente no existe modo alguno de cuantificar el favor con el fin de encontrar si son equivalentes o no. De hecho, el concepto de *renqing* es de naturaleza indeterminada: flexible, abierto, orientado hacia un futuro que es desconocido y desconocible» (página 9). Por último, no existe una norma bien definida sobre cuánto se tendría que dar para devolver un favor previamente recibido. Una devolución de simplemente la cantidad equivalente tiende a terminar un *guanxi* dado que la otra persona ya no estará más en deuda respecto a una futura petición. Así, la mejor política para las relaciones so-

ciales y comerciales en China es estar siempre en deuda con otro individuo. En síntesis, se podría concluir sin miedo a equivocarnos que la lógica del *guanxi* se rige por una cierta lógica difusa de reciprocidad.

4. La tríada *guanxi*, *renqing* y *xinyong*

La palabra china *xinyong* literalmente se traduce como «el uso o utilidad de la confianza». A nivel general, *xinyong* se refiere a la integridad, credibilidad y nivel de confianza o la reputación y carácter de una persona. En el ámbito empresarial, *xinyong* se refiere al nivel de crédito de una persona (Yang, 1994).

Entre los términos *guanxi*, *renqing* y *xinyong* existe una clara relación. Un buen *guanxi* contribuye al desarrollo de un *xinyong* fiable. ¿Por qué sucede esto? Yang (1994) señala que en China, las «acciones del gobierno son más impredecibles y los resultados de cualquier acción legal son inciertos. La naturaleza arbitraria de las leyes formales y el gobierno conducen al desarrollo de normas informales» (página 84). De este modo, la importancia de la confianza personal surge como resultado de la falta de confianza en el sistema legal existente.

Por otro lado, es preciso resaltar que el concepto de confianza o *xinyong* no es estático. Una vez se ha establecido la confianza entre las partes, entonces su desarrollo y mantenimiento depende de los resultados y la perseverancia continuada. Asimismo, el tiempo necesario para crear esta confianza depende de la calidad del *guanxi* ya desarrollado.

5. La base de *guanxi*

Una base de *guanxi* se define como «una base que dos o más personas tienen como un elemento común de identificación compartida» (Jacobs, 1979: 243). Esta base es el punto de partida para el desarrollo del *guanxi* (Chen, 1995; Tsang, 1998; Tsui y Fahr, 1997).

Por un lado, existen tres elementos claves para la construcción de estas bases: parentesco, amistad y otras relaciones personales. Por otro, existen dos for-

mas básicas de construir esta base: la identificación de grupo y la interacción. En primer lugar, la creación de una base de *guanxi* generalmente requiere la existencia de una identidad común, implicando bien una relación de sangre o una misma interconexión social. El primer tipo de conexiones representa *guanxi* «atribuido o heredado». El parentesco y el lugar de origen constituyen dos de las formas más comunes de bases de este tipo de *guanxi*. La familia inmediata representa el nivel más fuerte de parentesco. Cuando no existen lazos de parentesco, entonces se emplean lazos ficticios de parentesco, introduciendo así dentro del grupo familiar a personas que están fuera de él. Ejemplos de estos casos incluyen los siguientes: hermano mayor o *dage* o *bao-xiong*, hermano mayor del padre o *bobo*, y hermana de la madre o *a-yi*. El segundo tipo de conexiones representa el *guanxi* «alcanzado» o «cultivado». Por ejemplo, su desarrollo se puede iniciar a través de un vínculo común, como el mismo pueblo de origen (*tongxiang*) o misma unidad de trabajo (*tongshi*).

Otra forma de desarrollar *guanxi* es a través de interacciones con otros individuos entre los que no existen unos elementos comunes compartidos. Con el fin de lograr este objetivo, los individuos utilizan un intermediario. Generalmente, esta persona es un amigo de ambos individuos que garantiza el comportamiento y sinceridad de estos individuos que se ponen en contacto de este modo (Yeung y Tung, 1996).

Sin embargo, la condición de identidad común no es suficiente. La base de *guanxi* solamente favorece el desarrollo de una relación pero no la predetermina. Asimismo también es necesario desarrollar interacciones y sentimientos interpersonales, crear confianza (*xinyong*) y credibilidad y también intercambiar favores con el fin de crear y mantener *guanxi*. El valor del *guanxi* también depende del *ganqing* o afecto, el cual sólo puede generarse a través de una interacción social (*laiwang*), como cuando las personas trabajan juntas, cooperan o se comportan bien entre ellas. De este modo, si se puede desarrollar *ganqing*, entonces el *guanxi* se convierte en más cercano y valioso.

Asimismo, la interacción social es importante no sólo para el desarrollo de *guanxi* sino también para su mantenimiento ya que la ausencia de esta interacción debilita el *guanxi* existente previamente. Sin embargo, la interacción social está limitada por dos factores principales: el tiempo y la inversión monetaria, siendo el tiempo el factor más importante. En general existe acuerdo respecto a que se puede desarrollar buen *guanxi* sin necesidad de invertir importantes cantidades de dinero pero sin embargo no se puede desarrollar *guanxi* sin invertir en tiempo dedicado a la interacción social. Además, como se indicaba anteriormente, otro modo de asegurarse una interacción social continua es añadir otra base de *guanxi* a la ya existente. Así el *guanxi* resultado estas bases múltiples está más consolidado y por tanto es más resistente al deterioro que el *guanxi* procedente de una base única.

Dentro de la literatura se destaca la existencia de seis principales bases de *guanxi*: localidad/dialecto, parentesco, parentesco ficticio, lugar de trabajo, asociaciones comerciales/clubes sociales, y amistad. El mantenimiento del *guanxi* requiere una interacción social continua. Una forma de asegurar estas interacciones sociales continuas es añadir más bases de *guanxi*. De esta manera, las relaciones de *guanxi* incrementan no sólo la oportunidad de interacción sino también la sensación entre los individuos de tener cosas en común entre ellos, haciendo más fácil el desarrollo de *ganqing* y *xinyong*. En este sentido, un estudio empírico (Wong y Leung, 2001) concluye que existen cuatro estrategias básicas para el mantenimiento de *guanxi*: la prestación de favores, el fomento de beneficios mutuos a largo plazo, el cultivo de conexiones personales y, finalmente, el cultivo de confianza. Este estudio pone de manifiesto que el 85 por 100 de las 19 empresas que participaron en el estudio indicaron que la confianza era la condición básica para la construcción y el mantenimiento de *guanxi*. Estas estrategias no son mutuamente excluyentes sino complementarias. Así 6 de las 19 empresas participantes reconocieron que adoptan un enfoque integrado hacia el *guanxi*, usando las cuatro estrategias.

Asimismo, las empresas no deben olvidar que es más efectivo desarrollar múltiples conexiones más que conexiones individuales. En este sentido Wong y Leung (2001) señalan que «las conexiones múltiples cultivan más elementos en común —más bases de *guanxi*— entre dos partes, de modo que los vínculos se fortalecen, haciéndose más permanentes y más irremplazables» (página 63).

En el arte del *guanxi* se intercambian básicamente tres tipos de elementos: regalos, banquetes y favores. En este intercambio de elementos que favorecen el desarrollo de *guanxi* se deben considerar tres cuestiones: tipos de regalos entregados, momento y forma del intercambio y, finalmente, la discreción del momento y el medio de presentar el regalo. Entre otros aspectos destacan los siguientes: carácter oportuno del regalo, rareza del regalo, estatus de la persona que ofrece el regalo, la intensidad de la relación entre oferente y receptor, y el grado de endeudamiento del receptor con el oferente (Yang, 1994).

Finalmente, se debe señalar que el valor del *ganqing* y *guanxi* no es estático sino que cambia con el tiempo. Ambos se basan en la interacción social continua y la ayuda mutua.

6. Deterioro y reparación del *guanxi*

De igual modo que el *guanxi* puede convertirse en más cercano y mantenerse en el tiempo, también es cierto que el *guanxi* se puede deteriorar y hacer más distante bien de forma gradual o a consecuencia de un conflicto de interés o disputa. Este conflicto de interés se denomina «*guanxi* de pérdidas y ganancias» (*lihai guanxi*) y técnicamente nada tiene que ver con el *guanxi* dado que las personas implicadas no necesitan estar vinculadas a través de una base de *guanxi*. Dado que una base de *guanxi* no se puede destruir, el propio *guanxi* tampoco se puede destruir, sólo convertirse en *guanxi* distante o lejano. Por otro lado, es preciso analizar el motivo de la disputa. Si la disputa surge porque la otra parte de la relación hizo algo equivocadamente, en-

tonces la reparación del *guanxi* se convierte en una tarea difícil. Sin embargo, si la disputa nace a consecuencia de un malentendido, entonces el *guanxi* puede repararse, si bien el proceso de restauración del *guanxi* no es sencillo y a menudo requiere una tercera parte con *guanxi* próximo a ambas partes. Si finalmente el malentendido se resuelve y el *guanxi* se repara, entonces el *guanxi* se puede hacer más cercano incluso que antes del nacimiento del malentendido.

7. Implicaciones de la posesión de *guanxi*

Recientemente varios estudios empíricos han examinado los resultados derivados del *guanxi*. La mayoría de estos estudios se centran solamente en los aspectos positivos resultantes del desarrollo de *guanxi*. Así un estudio (Fan y Ambler, 1998) señala que hay tres beneficios principales que emanan del *guanxi*: acceso a fuentes claves de información, acceso a recursos, y otras áreas (facilitar acuerdos de transporte, la recogida de pagos y la creación de la reputación e imagen de la empresa). En primer lugar, en algunas ocasiones, los informes sobre los mercados domésticos chinos son muy limitados de manera que la red de *guanxi* puede ser una fuente importante de información sobre las tendencias de mercado así como las oportunidades y amenazas actuales y futuras. Por ejemplo, el *guanxi* puede facilitar el acceso a nuevos clientes, mantener los clientes ya existentes o favorecer las operaciones empresariales cotidianas. En segundo lugar, el *guanxi* favorece el acceso a recursos humanos y físicos así como relaciones con gobiernos locales. Por ejemplo, el *guanxi* constituye una herramienta para seleccionar candidatos para un puesto de trabajo. Y por último, otros beneficios relacionados con el *guanxi* van desde la facilitación de temas relacionados con el transporte de productos a la distribución pasando por la creación de la imagen y reputación organizativa (Davies *et al.*, 1995).

Asimismo, otros trabajos analizan tanto aspectos positivos, como negativos derivados del *guanxi*. Un estudio reciente presenta un modelo que analiza los factores

que afectan positivamente al *guanxi*, así como la influencia de éste en los resultados organizativos. La evidencia empírica encontrada indica que una vez que se establece el *guanxi*, entonces éste tiene efectos positivos sobre los resultados organizativos. En concreto, el *guanxi* ofrece «buenos medios para facilitar las transacciones permitiendo el acceso a recursos limitados, un trato preferente en las negociaciones comerciales, y la protección frente a amenazas externas [...] Por otro lado, los aspectos negativos del *guanxi* se asocian con comportamientos relacionados con corrupción (por ejemplo, favoritismo, nepotismo) (Pae, Wong y Lee, 2001: 52).

¿Qué factores influyen en el *guanxi*? De acuerdo con los resultados de un estudio, el *guanxi* está influido positivamente por la incertidumbre sobre el proceso de toma de decisiones de la empresa y la similitud percibida (por ejemplo, el entendimiento mutuo, los intereses comunes, los valores y experiencias compartidos), mientras que factores como el oportunismo y la movilidad de los empleados ejercen una influencia negativa sobre el *guanxi* (Guthrie, 1998).

8. *Guanxi*, relaciones comerciales y consideraciones éticas

Cierta controversia rodea el estatus ético del *guanxi* y por ello la literatura ha dedicado un esfuerzo importante a poner de relieve las diferencias fundamentales entre los términos *guanxi* y corrupción o soborno. Sin embargo, no se puede negar que existe una estrecha relación entre ciertos tipos de *guanxi* y el soborno, y que la línea que los separa es muy fina en algunos casos. En este sentido, algunos autores consideran que el *guanxi* puede ser o no éticamente problemático dependiendo de las intenciones de su uso.

Una interesante aportación a la diferencia entre actividades de *guanxi* y el soborno ha sido propuesta por Yang (1989) y Smart (1993) en sus respectivos estudios sobre *la economía de los regalos* en China. En primer lugar, el intercambio de cosas en el *guanxi* no sólo se rige por el valor material de estas cosas o por su oferta y demanda

sino también por la calidad de la relación personal entre las partes implicadas. Por el contrario, el soborno representa una relación vinculada únicamente por el interés material. En segundo lugar, en el contexto de la relación social en China se destaca la importancia de la duración y calidad de las relaciones personales mientras que el soborno se caracteriza por el pago directo e inmediato. En tercer lugar, el intercambio de regalos, banquetes o favores en una relación de *guanxi* no representa simplemente un medio de intercambio económico sino que también supone una transacción de capital simbólico en forma de prestigio social y reciprocidad.

En síntesis, de las ideas anteriormente expuestas se puede concluir que las actividades de *guanxi* en el contexto empresarial de China representan actividades éticamente aceptables y que se diferencian claramente del soborno puro y la corrupción.

9. Conclusión: implicaciones del *guanxi* para las empresas españolas en China

La República Popular China se ha convertido en un destino muy atractivo para la empresa española, especialmente en los últimos años, cuando su tradicional destino por excelencia —los países latinoamericanos— ha sufrido importantes dificultades en su evolución económica. En este sentido, la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio³ ha sido un factor crítico que explica en gran medida el extraordinario crecimiento que ha experimentado el país en los últimos años, con tasas de crecimiento del PIB cercanas al 8 por 100⁴. Esta entrada supone la progresiva adopción de ciertas medidas, entre las que destaca, las reducciones arancelarias, la posibilidad de invertir en sectores hasta ahora cerrados al capital extranjero y la equiparación entre empresas de capital extranjero y empresas locales. Ya en 2002, la inversión directa extranjera al-

³ La incorporación a la OMC se produjo el 11 de diciembre de 2001.

⁴ Según fuentes del ICEX.

canzó la cifra de 52,74 billones de dólares y ese mismo año se autorizó el establecimiento de 34.171 nuevas empresas participadas por capital extranjero.

De acuerdo con el Instituto de Comercio Exterior (ICEX)⁵ el mercado chino presenta cinco características que en sí mismas constituyen oportunidades de negocio que la empresa española no debe desperdiciar: 1) intenso proceso de inversión pública, 2) exigencias medioambientales en crecimiento, 3) rápida urbanización, 4) incremento de los niveles de vida, y 5) los Juegos Olímpicos 2008 y la Expo Shanghai 2010. Esta situación refleja el extraordinario potencial de crecimiento para la industria española en China, tanto por la vertiente puramente comercial como por el lado de las oportunidades de inversión.

Sin embargo, las empresas españolas con experiencia en China son conscientes, por propia experiencia, de las dificultades que plantea ser aceptadas en redes de negocios en este país. Para afrontar este reto las empresas españolas cuentan con instrumentos de asesoramiento y apoyo por parte del Instituto Español de Comercio Exterior (www.icex.es), la Oficina Comercial de la Embajada de España en China (www.mcx.es/pekin), así como otras instituciones oficiales españolas⁶. Las dos primeras instituciones cuentan con un importante fondo documental que proporciona información valiosa a los empresarios españoles que quieren acceder al mercado chino: fichas descriptivas sobre China, manuales sobre inversión y exportación, la existencia de convenios de promoción y protección recíproca de inversiones y convenios para evitar la doble tributación, la transferencia de tecnología, la propiedad intelectual, las infraestructuras y los servicios públicos en China (Ver Anexo). Asimismo, el ICEX organiza y coordina la participación en diversas ferias y misiones comerciales en este país. Junto a estos programas de asesora-

to y encuentros empresariales, el ICEX también desarrolla el «Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión» (PAPI), cuyo objetivo es contribuir financieramente al desarrollo de proyectos de inversión y de cooperación empresarial de carácter productivo de empresas españolas en el exterior.

Por otro lado, el mercado chino cuenta con unas características muy especiales, y si se desea aprovechar las enormes posibilidades que ofrece, entonces es necesario afrontar una serie de cuestiones claves: 1) detectar oportunidades de negocio en sectores emergentes, 2) conocer las peculiaridades y características de los hábitos y modelos de consumo de la población china, 3) seleccionar los canales de venta y distribución, 4) elegir la localización geográfica, 5) decidir cómo financiar las operaciones de inversión o exportación, 6) seleccionar con qué instituciones financieras se va a operar (banco extranjero o local) y 7) conocer las particularidades legales y fiscales. Sin duda, todo ello exige que las empresas españolas que deseen tener relaciones comerciales o invertir en China desarrollen una estrategia a largo plazo.

Finalmente, otro factor de gran importancia para las empresas españolas que quieren operar en el mercado chino es el factor cultural. Las empresas deben enfrentarse y gestionar adecuadamente los obstáculos derivados de las diferencias culturales existentes, tanto relativas a cultura nacional como cultura organizativa. Esto implica conocer los hábitos y preferencias de los consumidores chinos y también conocer la forma de realizar negocios con empresarios chinos. Además, hay que considerar que si la empresa desea establecerse en China y contratar empleados en este país, en la empresa convivirán empleados españoles y chinos, lo cual exige el desarrollo de políticas de personal adecuadas.

En cuanto al protocolo comercial y el *guanxi*, como ya se ha comentado, los empresarios chinos prefieren utilizar el *guanxi* como medio principal en sus relaciones empresariales o *maimai*, lo cual supone que estas relaciones incorporarán cálculos instrumentales así como la necesidad de tener en consideración intereses a corto y

⁵ Ver documento del Fondo Documental del ICEX titulado «Exportar a China».

⁶ Como la *Compañía Española para la Financiación del Desarrollo Exterior* (COFIDES) y el *Instituto de Crédito Oficial* (ICO).

largo plazo. Las empresas españolas que deseen tener éxito en sus actividades empresariales en la República Popular China deberán tener claro que el uso del *guanxi* no supone ninguna irracionalidad ni tampoco algo fuera de lo cotidiano desde el punto de vista de los empresarios chinos. Es más, para ellos la realización de *negocios al estilo occidental* con arreglo a leyes y contratos sí podría ser considerado algo fuera de lo corriente. En consecuencia, no es de extrañar que los directivos chinos prefieran realizar transacciones comerciales con colegas que conocen y utilizan sus mismas reglas de juego. Por tanto, es fundamental que los empresarios españoles conozcan el *protocolo empresarial chino* así como la dinámica del *guanxi*.

Por tanto, además de tener en cuenta todas las ideas expuestas anteriormente en torno al *guanxi* y su dinámica en el contexto de las relaciones sociales y comerciales en China, es preciso sintetizar las principales diferencias que existen en estas relaciones entre los países con una fuerte herencia confucianista, como China, y los países occidentales. Si bien existen ciertas similitudes entre las relaciones sociales y comerciales en Occidente y en China, no es menos cierto que también existen diferencias fundamentales entre ellas. De acuerdo con ciertos autores (Gold *et al.*, 2002; Yeung y Tung, 1996), estas diferencias se pueden analizar en términos de varios factores: los motivos del inicio de estas relaciones, su orientación temporal, la reciprocidad, el modelo de diferenciación, la naturaleza de poder y las prácticas sancionadoras. A continuación se describirán de forma breve estas diferencias, lo cual permitirá a los empresarios españoles con relaciones comerciales en China un mejor entendimiento con sus colegas chinos.

En primer lugar, en Occidente los individuos basan sus comportamientos, principalmente, en la búsqueda del propio interés mientras que en las sociedades confucianistas —como es el caso de la República Popular China— el lugar que un individuo ocupa en la jerarquía social juega un papel fundamental en la estructura de las relaciones. Así el individuo debe cumplir con sus

responsabilidades con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de la sociedad. En segundo lugar, la dinámica de la reciprocidad difiere en las sociedades confucionistas y en las occidentales. Así, en Occidente la percepción de existencia de desigualdad se asocia a la otra parte del intercambio, mientras que en las sociedades confucianistas esta desigualdad se vincula con el propio yo. Por ejemplo, en China los intercambios tienden a favorecer al miembro más débil al tiempo que proporciona status social a la persona que voluntariamente da más de lo que recibe. En tercer lugar, en Occidente las transacciones sociales generalmente se consideran transacciones aisladas, mientras que en China estas relaciones sociales se mantienen y refuerzan a través de interacciones continuas y a largo plazo. Así *guanxi* implica relaciones personales continuas orientadas a largo plazo. En este punto se deben señalar dos cuestiones. Por un lado, el *guanxi* se centra en la creación y mantenimiento de cooperación entre individuos a largo plazo. Por otro, el *guanxi* pone de relieve la creación, desarrollo y mantenimiento de relaciones personales. En cuarto lugar, en las sociedades-no-confucianistas aquellos individuos con poder no están obligados a prestar ayuda a aquellos otros en desventaja. Sin embargo, la sociedad china considera que las personas con más poder deben ayudar a aquellas otras que están en desventaja, adquiriendo de este modo buena reputación social. En quinto lugar, las sociedades occidentales se fundamentan principalmente en las leyes institucionales. Por el contrario, las sociedades que han recibido la herencia del confucianismo se prefiere el gobierno a través de la ética o *lizhi* más que a través de las leyes formales. Finalmente, en Occidente el principal elemento disuasorio frente a comportamientos ilegales o inmorales es la culpabilidad, mientras que en China el elemento principal es la pérdida de prestigio social y buena reputación ante los demás miembros de la sociedad.

Por último y antes de concluir este trabajo, podemos sintetizar las ideas anteriormente expuestas con relación al *guanxi* en el contexto de las relaciones comercia-

les en China, con la siguiente expresión idiomática que resumen la esencia de las relaciones sociales y comerciales en China: *duo yige guanxi, duo yitiaolu*, que se puede traducir como «una conexión adicional ofrece un camino más a seguir».

Referencias bibliográficas

- [1] ALSTON, J. P. (1989): «Wa, Guanxi, and Inwha: Managerial Principles in Japan, China, and Korea», *Business Horizon*, volumen 32, marzo-abril, páginas 26-31.
- [2] BIAN, Y. J. (1994): *Work and Inequality in Urban China*, Albany, Suny.
- [3] BIAN, Y. y ANG, S. (1997): «Guanxi Networks and Job Mobility in China and Singapore», *Social Forces*, 75 (3), 981-1005.
- [4] CHEN, M. (1994): *Xieli wangluo yu shenhuo jiegou. Taiwan zhongxiao qiye de shehui jinji fenxi* (Cooperative network and the structure of daily life), Lianjin Publishing Company, Taipei.
- [5] CHEN, M. (1995): *Asian Management Systems. Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, Thunderbird/Routledge series in International Management.
- [6] CHEN, M. (1998): *Taiwan Chanye de Shehuixue Yanjiu* (The Sociological Study of Taiwan's Industry), Liajun Publishing Company, Taipei.
- [7] CHUNG, W. K. y HAMILTON, G. G. (2003): «Social Logic as Business Logic. Guanxi, Trustworthiness, and the Embeddedness of Chinese Business Practices», en R. P. APPELBAUM y W. L. F. FELSTINER (eds.): *Rules and Networks*, Oxford, Hart Publishing.
- [8] DAVIES, H.; LEUNG, T.; LUK, S. y WONG, Y.-H. (1995): «The Benefits of Guanxi. The Value of Relationships in Developing the Chinese Market», *Industrial Marketing Management*, 24, 207-214.
- [9] FAN, X. y AMBLER, T. (1998): *Relationship Marketing: Guanxi and its Role in Marketing in China*, Nankai University, Working Paper.
- [10] FEI, X. (1992): *From the Soil. The Foundations of Chinese Society*, Berkeley, University of California Press.
- [11] GARCÍA OLTRA, O. (2002): *Empresas mixtas como forma de inversión en China*, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai.
- [12] GOLD, T. B. (1985): «After Comradeship: Personal Relations in China Since the Cultural Revolution», *China Quarterly*, volumen 104, páginas 657-675.
- [13] GOLD, T.; DOUG, G. y WANK, D. (2002): *Social Connections in China. Institutions, Culture and the Changing Nature of Guanxi*, Cambridge University Press.
- [14] GUTHRIE, D. (1998): «The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition», *The China Quarterly*, 154, 254-282.
- [15] HWANG, K. K. (1987): «Face and Favor: The Chinese Power Game», *American Journal of Sociology*, volumen 92, número 4, páginas 945-974.
- [16] JACOBS, J. B. (1979): «A Preliminary Model of Particularistic Ties in Chinese Political Alliances: Kan-ch'ing and kuan-hsi in a Rural Taiwanese Township», *China Quarterly*, 78, junio, 237-273.
- [17] KAO, J. (1993): «The Worldwide Web of Chinese Business», *Harvard Business Review*, marzo-abril, 24-35.
- [18] LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS, O. (2002): «La investigación de mercados exteriores», *Información Comercial Española, Revista de Economía*.
- [19] LUO, Y. (1997): «Guanxi and Performance of Foreign-invested Enterprises in China: An Empirical Inquiry», *Management International Review*, 37 (1), 51-70.
- [20] MARTOS PARDO, J. (2002): *Informe sobre propiedad intelectual y transferencia de tecnología en China*, Cámara de Comercio de Madrid.
- [21] MCINNES, P. (1992): *Guanxi or Contract: A way to Understand and Predict Conflict between Chinese and Western senior Managers in China-based Ventures*, Paper Given at the Symposium on Multinational Business Management, Sponsored by Nanjing University and Florida Atlantic University, Nanjing, diciembre 10-12.
- [22] OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN PEKÍN (2000): *Exportar a China*, Instituto Español de Comercio Exterior.
- [23] OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN SHANGHAI (2002): *Invertir en China*.
- [24] OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN SHANGHAI (2002): *Preguntas más frecuentes del inversor extranjero en China*.
- [25] OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN SHANGHAI (2004): *Propiedad intelectual y transferencia de tecnología en China*.
- [26] PAE, J. H.; WONG, Y.H. y LEE, D.-J. (2001): «A Model of Close Business Relationships in China (*guanxi*)», *European Journal of Marketing*, volumen 35, número 1 (2), páginas 51-69.
- [27] REDDING, S. G. (1990): *The Spirit of Chinese Capitalism*, Walter de Gruyter, Berlín.
- [28] RODRÍGUEZ SERRANO, M. L. (2003): *Infraestructuras y servicios públicos en China: Concesiones según el esquema BOT*, Oficina Económica y Comercial de España en Pekín.
- [29] TSANG, E. W. K. (1998): «Can Guanxi be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China?», *Academy of Management Executive*, 12 (2), 64-72.
- [30] TUNG, R.L. y WORM, V. (1997): «East Meets West: Northern European Expatriates in China», *Business & the Contemporary World*, volumen 9, número 1, 137-148.

[31] SMART, A. (1993): «Gifts, Bribes and Guanxi: A Reconsideration of Bourdieu's Social Capital», *Cultural Anthropology*, 8 (3), 388-408.

[32] XIN, K. R. y PEARCE, J. L. (1996): «Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support», *Academy of Management Journal*, 39, 1641-1658.

[33] XINCI XINYU CIDAN (1989): *New Phrases New Words Dictionary*, Beijing, Yuwen Chubanshe.

[34] YANG, M. M. (1989): «The Gift Economy and State Power in China», en *Society for Comparative Study of Society and History*, volumen 31, número 1.

[35] YANG, M. M. (1994): *Gifts, Favors and Banquets: The Art of Social Relationship in China*, Cornell University Press, Ithaca, NY.

[36] YAO, E. L. (1987): «Cultivating Guanxi with Chinese Partners», *Business Marketing*, 72, enero, 62-66.

[37] YEUNG, I. Y. M. y TUNG, R. L. (1996): «Achieving Business Success in Confucian Societies: The Impact of Guanxi Connections», *Organizational Dynamics*, volumen 24, número 3, páginas 54-65.

[38] WONG, Y. H. y LEUNG, T. K. P. (2001): *Guanxi: Relationship Marketing in a Chinese Context*, NY, The Haworth Press.

ANEXO

Información de interés para las relaciones comerciales con China

INFORMACIÓN GENERAL

- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)
www.icex.es
- Oficina Económica y Comercial de España en Pekín
www.mcx.es/pekin/inicio.htm
- Embajada de China en España
www.embajadachina.es/chn/index.html
- Web de la UE sobre mercados chinos
<http://europa.eu.int/comm/trade>
- Cámara de Comercio de la UE en China
www.euccc.com.cn
- Información sobre China
www.china.bis.com
www.china.com
www.chinabuzz.com
- Información básica de China
www.chinainvestguide.org
www.ddz.gov.cn/english
- Directorio cultural y económico
www.surfchina.com
- Información geográfica de China
www.asian.gu.edu.au
- China Internet Information Centre
www.china.org.cn
www.chinanews.org
- China en Internet
www.chinaoninternet.com/coi.htm
- Directorio de vínculos de información sobre China
www.chinasite.com
- China Vista. Información sobre China
www.chinavista.com/
- Informe China
www.info-china.com
- Link China
www.linkchina.com
- Información sobre transferencia de tecnología
www.sinopolis.com

INFORMACIÓN JURÍDICA

- Legislación china
www.qjs.net/chinalaw/index.html
- Sinolaw Online
www.sinolaw.com.cn
- Chinalawinfo Co. Ltd.
www.chnlaw.com
- Noticias y legislación de China
www.chinabidding.com.cn

MINISTERIOS SUBORDINADOS DEL CONSEJO DE ESTADO

- | | |
|--|--|
| • Ministerio de Agricultura | www.agri.gov.cn |
| • Ministerio de Cultura | www.ccnt.gov.cn |
| • Ministerio de Ferrocarriles | www.chinamor.cn.net |
| • Ministerio de Construcción | www.cin.gov.cn |
| • Ministerio de Asuntos Exteriores | www.fmprc.gov.cn |
| • Ministerio de Información Industrial | www.mii.gov.cn |
| • Ministerio de Educación | www.moe.edu.cn |
| • Ministerio de Finanzas | www.mof.gov.cn |
| • Ministerio de Comercio | www.moftec.gov.cn |
| • Ministerio de Sanidad | www.moh.gov.cn |
| • Ministerio de Ciencia y Tecnología | www.most.gov.cn |
| • Comisión Estatal de Reforma y Desarrollo | www.sdpc.gov.cn |
| • Comisión de Planificación Familiar Estatal | www.sfpc.gov.cn |

ORGANISMOS SUBORDINADOS DEL CONSEJO DE ESTADO

- | | |
|--|--|
| • Banco de China | www.boc.cn.net |
| • Administración de la Aviación Civil | www.caac.cn.net |
| • Administración Estatal de Turismo | www.cnta.com |
| • Administración Estatal de Propiedad Intelectual | www.cpo.cn.net |
| • Administración Estatal de Supervisión Técnica de Calidad | www.cqi.gov.cn |
| • Dirección General de las Aduanas | www.customs.gov.cn |
| • Administración Estatal de Radio, Cine y Televisión | www.incmrft.gov.cn |
| • Buró Estatal de la Protección del Medio Ambiente | www.nepa.unep.net |
| • Administración Estatal de Industria y Comercio | www.saic.gov.cn |
| • Buró Estatal de las Estadísticas | www.stats.gov.cn |

INSTITUCIONES SUBORDINADAS DEL CONSEJO DE ESTADO

- | | |
|--|--|
| • Academia de Ciencia | www.cashq.ac.cn |
| • Academia de Ciencia Social | www.cass.net.cn |
| • Buró Estatal de Meteorología | www.cma.gov.cn |
| • Comisión Administrativa de Supervisión de Valores | www.csrc.gov.cn |
| • Centro de Estudios de Desarrollo del Consejo de Estado | www.drc.go.cn.net |

FUENTE: Fondo Documental del ICEX.