



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de **ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

“CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA CHINA EN  
LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
SEGÚN LA PERSPECTIVA DEL NEGOCIADOR  
PERUANO – LIMA, 2023”

Tesis para optar al título profesional de:

**Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

**Autor:**

Lucia Belén Chávez Quispe

**Asesor:**

Mg. Mayron Wilbert Ponce de León Sierra

<https://orcid.org/0000-0001-8180-960X>

Lima - Perú

2023

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1 Presidente(a)	<b>VICTOR HUGO HARO HIDALGO</b>	<b>09862514</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	<b>JUAN CARLOS GANOZA ALEMAN</b>	<b>30835154</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	<b>ROBERTO PABLO BARRAZA LINO</b>	<b>40622423</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

## INFORME DE SIMILITUD

### INFORME FINAL

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>11</b> %	<b>10</b> %	<b>4</b> %	<b>2</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>vdoc.pub</b> Fuente de Internet	<b>4</b> %
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Privada del Norte</b> Trabajo del estudiante	<b>1</b> %
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>4</b>	<b>www.grafiati.com</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>5</b>	<b>repositorio.upn.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>6</b>	<b>repositorio.ucam.edu</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>7</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>8</b>	<b>archivos.ujat.mx</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>9</b>	<b>gs1pe.org</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %

## **DEDICATORIA**

A mis padres por siempre brindarme su apoyo incondicional, forjarme con valores y enseñarme que toda meta es posible si te lo propones. Este trabajo de licenciatura es para ustedes.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser mi guía en todo momento.

A mis padres y hermanos, por su apoyo constante en cada etapa de mi vida.

A mis docentes de la universidad por compartir su sabiduría, experiencia e incentivar mi desarrollo profesional. Y a todos los expertos que aportaron en la ejecución de esta investigación.

**Tabla de contenido**

<b>JURADO EVALUADOR.....</b>	<b>2</b>
<b>INFORME DE SIMILITUD.....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>5</b>
<b>Tabla de contenido.....</b>	<b>6</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>7</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRAC .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>47</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>67</b>

## Índice de tablas

**Tabla 1** *Identificación de Ítems en cada transcripción de entrevista*..... 32

**Tabla 2** *Identificación de tópicos por Ítem en cada transcripción de entrevista*..... 33

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Años de experiencia en el área de actividad de los negociadores participantes.....</i>	35
<b>Figura 2</b> <i>Análisis del Confusionismo en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023 .....</i>	36
<b>Figura 3</b> <i>Análisis del Taoísmo en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023 .....</i>	39
<b>Figura 4</b> <i>Análisis de las Estratagemas de Guerra en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.....</i>	40
<b>Figura 5</b> <i>Análisis de la etapa de Prenegociación en las Negociaciones Internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.....</i>	41
<b>Figura 6</b> <i>Análisis de la etapa de Negociación en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.....</i>	42
<b>Figura 7</b> <i>Análisis de la etapa de Post-negociación en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.....</i>	44
<b>Figura 8</b> <i>Análisis de las Características de la Cultura China en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.....</i>	45

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene un prisma transcultural de enfoque cualitativo, descriptivo, no experimental, cuyo objetivo es analizar las características de la Cultura China en las Negociaciones Internacionales chino-peruanas, según la perspectiva del negociador peruano. Se realizó un muestreo no probabilístico por criterios, obteniendo una muestra de 10 negociadores peruanos expertos en el área de investigación, quienes participaron de una entrevista a profundidad individual. Se utilizó el Software de análisis de datos cualitativos Atlas.ti como recurso para determinar los siguientes resultados: el confucionismo se presenta a través de la construcción de relaciones interpersonales así como la armonía y cuidado de reputación; el taoísmo, busca la simplicidad de los términos comerciales y no muestra adaptación total a la cultura negociadora peruana; y los estratagemas de guerra, se presentan por medio de estrategias de superioridad, así como de ataque y ganancia de terreno. El estudio concluyó que todas las características de la cultura china se muestran altamente en el perfil del negociador chino y por ende en las negociaciones chino-peruanas. Asimismo, todas ellas se presentan en las etapas de las negociaciones internacionales.

**PALABRAS CLAVES:** Cultura China, Negociación, Negociaciones Internacionales

## ABSTRAC

The present research work has a transcultural prism of qualitative, descriptive, and non-experimental approach, which objective is to analyze the characteristics of the Chinese Culture in the Chinese-Peruvian International Negotiations, based on the Peruvian negotiator perspective. A non-probabilistic sampling by criteria was carried out, obtaining a sample of 10 peruvian negotiators, experts in the research area, who participated in an individual in-depth interview. The Atlas.ti qualitative data analysis software was used as a resource to determine the following results: Confucianism is presented through the construction of interpersonal relationships as well as harmony and care of reputation; Taoism, seeks simplicity of commercial terms and does not show total adaptation to the Peruvian negotiating culture; and war stratagems are presented through strategies of superiority, as well as attack and gaining ground. The study concluded that all the characteristics of the Chinese culture are highly shown in the profile of the Chinese negotiator and therefore in the Chinese-Peruvian negotiations. Likewise, all of them are present in all stages of international negotiations.

**KEYWORDS:** Chinese Culture, Negotiation, International Negotiations

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

El presente estudio pretende aportar evidencia empírica al campo transcultural de los negocios analizando las características de la Cultura China que se presentan en las Negociaciones Internacionales, a través de la perspectiva del negociador peruano en Lima del año 2023. La investigación subdivide la Cultura China en sus subcategorías Confucionismo, Taoísmo y Estratagemas de Guerra; y se pretende precisar su presencia y relevancia en las negociaciones internacionales y sus etapas. Con ello, el propósito es servir de referencia a negociadores gubernamentales o empresariales, al profesorado, importadores o exportadores individuales a concretar una negociación exitosa con una contraparte china.

En la actualidad, el dinamismo de la globalización avanza aceleradamente afectando la política, economía, sociedades y tecnologías. A nivel mundial, según De La Garza, Guzmán y Hernández (2009), sus efectos han sido positivos o negativos dependiendo la filosofía nacionalista o global de cada país. Sin embargo, el comercio mundial es creciente (UNCTAD, 2021), debido a las ventajas competitivas que cada nación complementa en la demanda global. En este aspecto, Passaris (2006) define que la globalización económica se traduce en la integración a través del comercio internacional de productos y servicios. Por ello, es de gran importancia conocer las implicancias que envuelven un acercamiento internacional. De La Garza et al. (2009) en su artículo “Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales”, indican que ante cualquier pacto o alianza entre dos personas o compañías se hace uso de un recurso donde ambas partes determinan sus objetivos a alcanzar: la Negociación.

Respecto a las negociaciones internacionales es importante precisar que esta se da

en un contexto transcultural. Milburn (1998) define la negociación como un medio de discusión entre partes que desean llegar a un consenso en asuntos de diversas índoles, que pueden ser el establecimiento de objetivos, permutas o hasta posibles situaciones que los pongan en riesgo; y así solucionar diferencias. Basada en esta premisa es que Fisher (2003), adapta este concepto en un contexto global para definir la negociación internacional como un encuentro transcultural donde partes de países originarios desiguales convergen en un dialogo y toman decisiones para finalizar en un convenio. Para que se cumpla con la especificidad de ser internacional, Manzur (2010) agrega que los individuos o grupos, además de tener nacionalidades diferentes, el objetivo, efecto y marco regulatorio de la negociación deben ser de índole supranacional.

Phatak y Habib (1996) en su artículo “*The dynamics of international business negotiations*” mencionan que las negociaciones son precedentes de toda transacción internacional comercial, sin ellas no se podrían concretar compras y ventas internacionales, *joint ventures*, tratados o licencias. De igual forma, Castro (2014), indica que la relevancia de las negociaciones aumenta debido a una mayor participación de las empresas en el mercado global.

Ghuri y Usunier (1996) contemplan las negociaciones internacionales en tres etapas: la prenegociación, que comprende la búsqueda de información sobre la contraparte y presentación formal ante ella; la negociación, cuando se realiza el intercambio de propuestas y firma del acuerdo; y finalmente, la post-negociación, cuando se implementa y monitorea el acuerdo.

Cabe destacar que, con el incremento de compañías que negocian con una contraparte extranjera (Homburg, Krohmer, Cannon y Kiedaisch, 2002), en un contexto de políticas comerciales, las naciones también inician rondas de negociación con la finalidad

de crear acuerdos comerciales que faciliten el dinamismo de comercio entre ellos (Sánchez, 2016). Como ejemplo, a nivel mundial existen Acuerdos Bilaterales como el Tratado de Libre Comercio (En adelante, TLC) TLC Perú-China (2010), Acuerdos Regionales como el Mercosur (1991) o Tratado de Libre Comercio de América del Norte (1992) (En adelante, TLCAN); y multilaterales como la Organización Mundial de Comercio (1995) (En adelante OMC).

Por otro lado, cuantiosos estudios indican que parte fundamental de las negociaciones internacionales recae en el factor cultural (Castro, 2014; Fisher, 2003; Moser, Migge, Lockstroem y Neumann, 2011; Ribbink y Grimm, 2014; Zhang y Constantinovits, 2016; Zhu y Gao, 2013). Conceptualizando la cultura, Harris (1990), define este término como una serie de costumbres y normas sociales aprendidas en colectivo, que abarcan sentimientos, conductas y juicios de las personas. Por ello, Brett y Thompson (2016) en su investigación “*Negotiation*” enfatizan que es necesario tener en cuenta que los comportamientos, pensamientos y actitudes de los individuos son ajenos entre los miembros, debido a la transculturalidad. Es así que, dependiendo el contexto en que un individuo se haya desarrollado interpersonalmente en una sociedad, es como también concede diferentes grados de importancia a aspectos particulares durante una negociación (Castro, 2014).

La cultura en las negociaciones comerciales internacionales es la característica de mayor importancia (Torres, 2010). Zhang y Constantinovits (2016) en su artículo “*A study of principled negotiation based on the Chinese harmony thought*” manifiestan que el conocimiento del trasfondo cultural entre las partes es de suma consideración para evitar choques culturales; pues es una de las principales razones por lo que las negociaciones fracasan. Además, añade que aspectos políticos, económicos y geográficos influyen en la

diferencia cultural entre Oriente y Occidente.

En el comercio a nivel mundial, China se ha convertido en un actor muy importante. Según Li, Karande y Zhou (2009), en los últimos diez años, China ha dedicado sus esfuerzos en modernizar su diseño legislativo con la intención de incrementar su productividad, mantenerse estable políticamente, mejorar sus niveles económicos y tener una mayor apertura comercial. Como consecuencia de dichos cambios, y a efectos de la globalización, existe una mayor frecuencia de relaciones comerciales entre empresas chinas y empresas occidentales (Barnes, Yen y Zhou, 2011; Wang, Siu y Barnes, 2008). Según el ranking de liderazgo de la OMC, en el 2022 fue el primer exportador y segundo importador a nivel global.

China representa una de las culturas más antiguas. Su herencia milenaria impacta en muchos aspectos de su comportamiento. Yen, Barnes y Wang (2011) indican que entre chinos y occidentales existen diferencias culturales como la construcción de relaciones sociales y tradiciones históricas que mantienen hasta la actualidad.

Respecto a la Cultura China, es milenaria y trascendental en su sociedad; teorizada principalmente por ser una cultura colectivista y de alto contexto (Fang, 2014). Sus raíces filosóficas son consideradas como el origen de las principales características chinas. El Confucionismo, Taoísmo y Estratagemas de Guerra representan la columna vertebral de su cultura (Fang, 2006; Sebenius y Qian, 2008).

El Confucionismo es considerado como un conjunto de normas sociales orientada a construir una personalidad ideal, apta para dirigir íntegramente y consciente de su historia (Ma, Dong, Wu, Liang y Yin, 2014). Se basa en sus principales valores: el guanxi o las relaciones interpersonales, que consiste en el uso de buenas prácticas, confianza mutua (Zhao, Chen y Li, 2020) y hacer la relación trascendental en el tiempo (Jin, Yu y Kang,

2013); el mianzi o concepto del rostro, que refiere al cuidado de la reputación (Ladegaard, 2011), evitando la confrontación (Chuah, Hoffmann y Larner, 2014); el respeto por la jerarquía, que es la distancia de poder existente entre las posiciones de una organización (Moser et al., 2011) o por el respeto a personas de mayor edad (Bjoerkman y Schaap, 1994); y por último, la orientación de grupo que consiste en actuar como parte de un colectivo y ser obediente a sus responsabilidades (Moser et al., 2011).

El Taoísmo es la creencia en la relación entre el ser humano y la naturaleza, mediante la “no acción”; es decir, sin interferir en el contexto natural (Ren y Zhu, 2015). Principalmente, se aprecian los valores de la simplicidad y la flexibilidad. Xing y Sims (2011), indican que la personalidad del líder taoísta se basa en la sencillez siguiendo el principio de “*Wu Wei*” (no forzar las cosas). Se sostiene que, a cuanto más reglas y rigurosidades, las personas adoptan un comportamiento más elusivo ante ellas (Ma y Tsui, 2015). Asimismo, el taoísmo usa el agua como metáfora de su dualidad y flexibilidad; esta puede ser blanda o invisible, pero tiene gran poder de adaptarse e influenciar en otros elementos (Lin, Li y Roelfsema, 2018). A esta última se le atribuye el principio de “*Yin Yang*.”

Por último, las Estratagemas de Guerra o “*Ji*” son el centro de la personalidad competitiva del chino (Faure, 1998; Liu, 2017). Son herencia del militar estratega y filósofo Sun Tzu, que bajo la influencia de su libro “*The Art of War*” se crean textos sucesivos presentado el pensamiento estratégico chino en combate (Fang, 2006). Von (2008), analiza el texto popular “Las 36 estratagemas chinas” en un ambiente empresarial y concretiza el juicio de la sociedad china en lidiar con adversarios y vencer situaciones peligrosas. Las 36 estratagemas chinas comprenden estrategias y tácticas que usan la audacia humana china en usar recursos indirectos para sacar ventaja de la contraparte.

Estas se dividen en: estratagemas de superioridad, de confrontación, de ataque, para situaciones de confusión, para ganar terreno y para situaciones desesperadas (Yuan, 2009).

La cultura china ha ido evolucionando durante siglos, pero su principal tradición y distinción de otras culturas es sostener sus valores. Estas intervienen en su vida diaria; así como también impactan en los negociadores chinos y sus decisiones (Mujtaba, 2013).

Considerando la Cultura China y las Negociaciones Internacionales se encuentran antecedentes relevantes en el tema de estudio.

Chuah et al. (2014) en su artículo de investigación “*Chinese values and negotiation behaviour: A bargaining experiment*” tuvo como objetivo examinar los valores chinos (armonía, rostro y deseo de ganar) que se presentan en el comportamiento del negociador chino. La muestra de estudio se comprendió de 284 estudiantes universitarios de una institución privada en China; con una edad promedio de 20 años. A ellos se les aplicó un cuestionario diseñado para evaluar su demografía y los valores chinos en su comportamiento durante una negociación. Los hallazgos indicaron que el valor con mayor presencia fue el deseo de ganar (0.296), seguido por la armonía (0.135) y, por último, el rostro (0.025). En consecuencia, se descubrió que los valores evaluados coexisten en las decisiones de los negociadores chinos. El cuidado del rostro y la armonía promueven decisiones cooperativas en la negociación; mientras que, el deseo de ganar genera iniciativas de competitividad.

Moser et al. (2011) tuvieron como objetivo, en su artículo “*Exploring Chinese cultural standards through the lens of German managers: A case study approach*” analizar las características culturales chinas en las negociaciones chino-alemanas. Se evaluaron como muestra a ocho representantes alemanes de empresas que mantienen negociaciones con China. La metodología constó en el uso de entrevistas siguiendo un formato

estandarizado de preguntas abiertas. Como resultado, se identificaron tres características principales: tiempo, relaciones, y comunicación. Asimismo, a raíz de ellas se detectaron cinco dimensiones que incluyen la confianza, el colectivismo, la distancia de poder, la percepción de riesgo y los patrones de negociación. El estudio concluyó en que las características encontradas son relevantes y representativas para la cultura china según la perspectiva del negociador alemán.

Barthelmess, Enzmann, Settelen y Schärmeli (2018) en su estudio “*Navigating ambiguity: distributive and integrative negotiation tactics in China*” establecieron el objetivo de describir las relaciones (*guanxi*) en las negociaciones con chinos. Para su muestra se seleccionaron 10 socios (siete suizos, un noruego, dos italianos, un austriaco) con experiencia de 10 a 25 años en negociaciones regulares con una contraparte china. A través de entrevistas personales, se analizó el contenido cualitativo interpretando afirmaciones y sutilezas, a base de una construcción deductiva de la revisión de la literatura. Como resultado se encontró que los socios que toman menor importancia a las relaciones pueden experimentar un comportamiento competitivo por parte del socio chino; mientras que, aquellos que prestaban relevancia a las relaciones recibían un estilo de negociación más integrador. Los autores concluyeron en que es importante construir relaciones (*guanxi*) con una contraparte china para presenciar una negociación colaborativa.

Jin et al. (2013) en su investigación “*Challenges in Western-Chinese business relationships: the Chinese perspective*” tuvieron como objetivo identificar las principales características culturales chinas en las negociaciones internacionales con occidentales. Para ello, se consultaron a 10 empresarios chinos involucrados en transacciones comerciales con estadounidenses. Como instrumento de estudio se utilizaron entrevistas

personales (10) y *focus groups* (2), estas fueron aplicadas en China. En los resultados, se identificaron seis valores chinos, diferentes de los valores estadounidenses, que coexisten en una negociación: sinocentrismo, modestia, orientación al largo plazo, *guanxi*, distinción entre individualismo y colectivismo, y cultura de alto contexto. Se concluyó que los valores identificados están presentes en el comportamiento del negociador chino y, por lo tanto, en las negociaciones internacionales con China.

Ma et al. (2014) en su investigación “*Confucian ideal personality and Chinese business negotiation styles: An indigenous perspective*” determinó como objetivo identificar la personalidad del confuciano en el proceso de negociación. Para ello, se tuvo una muestra de 200 estudiantes, con un promedio de edades de 23 años, de una escuela de negocios en una universidad en Beijing, China. Como instrumento de estudio, antes y después de una simulación de negociación, los participantes completaron cuestionarios en la escala de Likert del 1 al 7. Los resultados indican que la dimensión del confucianismo “calma emocional” se presenta mayormente en la primera oferta y la dimensión “asertividad” se observa durante una conducta integradora y competitiva. A su vez, estas son expuestas en la “satisfacción con el resultado” y la “satisfacción con el proceso”. El estudio concluyó en que las características del confucionismo sí coexisten en una negociación.

Berger, Herstein, Silbiger y Barnes (2015) en su artículo de investigación “*Can guanxi be created in Sino–Western relationships? An assessment of Western firms trading with China using the GRX scale*” tuvo como objetivo describir cualitativa y cuantitativamente la característica china “*guanxi*” en las negociaciones chino-israelí utilizando la escala GRX (Ganqing, Renqing y Xinren). La muestra de estudio se comprendió de 329 exportadores e importadores israelíes que negocian con chinos. En la

primera etapa, se les aplicó una entrevista para captar información a detalle sobre su relación comercial y en la segunda etapa, una encuesta cerrada para identificar los componentes: *Ganqing*, *Renqing* y *Xinren* en una escala Likert del 1 al 5. Como resultados se obtuvo que al *guanxi* se le atribuye 54% de *Ganqing* y 67% de *Renqing*, mientras que el *Xinren* fue apartado por falta de carga factorial. En consecuencia, el artículo concluyó que, en las negociaciones con China, las relaciones sociales (*Ganqing*) y la benevolencia (*Renqing*) prevalecen más en el *guanxi*, ya que son precedentes para que exista la confianza en órdenes comerciales (*Xinren*).

Zhao et al. (2020), en su estudio “*Management of interpersonal conflict in negotiation with Chinese: A perceived face threat perspective*” determinaron como objetivo identificar valores chinos durante una negociación en contexto de conflicto. Para ello, se tuvo una muestra de 608 negociadores chinos, a quienes se les aplicaron cuestionarios en la escala de Likert del 1 al 5 para precisar los valores chinos y su presencia para lidiar conflictos. Los resultados indicaron que los valores de cortesía y amabilidad no se identificaron en una negociación en contexto de conflicto; sin embargo, son significativas las características chinas “*guanxi*” y “*mianzi*” ( $p < .53$ ). Los autores concluyeron en que el *guanxi* (relaciones interpersonales) y *mianzi* (autoconciencia pública) son valores perceptibles de amenaza durante una negociación.

Zhang y Wu (2013) tuvieron como objetivo, en su artículo “*Achieving successful business in China: Assessing the changing chinese culture*” identificar y examinar las características de la cultura nacional china en las negociaciones internacionales. Como muestra se obtuvo a 397 negociadores chinos con más de 17 años de experiencia en el rubro comercial. Para la recolección de datos se administraron cuestionarios adaptados de las versiones de 1994 y 2008 de los estudios de Hofstede sobre elementos culturales. Los

hallazgos indicaron que el perfil actual de la cultura china difiere substancialmente en sus características: distancia de poder (-50%), individualismo (-160%) y masculinidad (+24%) en comparación al estudio de 1994; concluyendo que la gran apertura comercial de China ha generado evolución en los estándares de los negociadores chinos.

Rivers y Volkema (2013) en su estudio “*East-West differences in tricky tactics: Tactical preferences of Chinese and Australian negotiators*” establecieron el objetivo de identificar tácticas de negociación engañosas entre orientales y occidentales durante una negociación internacional. Para ello, se recolectó una muestra de 307 negociadores, 161 chinos y 146 australianos; a quienes se les aplicó una encuesta en la escala de Likert del 1 al 7 para señalar las Tácticas de negociación éticamente ambiguas (por sus siglas en inglés, *EANT's*) relacionadas a la característica china: Estratagemas de Guerra. Como resultado se obtuvo que las tácticas más frecuentes de los chinos fueron (E19) “apoyarse en información estadística errónea” y (D8) “desviar la atención de su objetivo principal”; mientras que, para los australianos, fueron (H1) “enfaticar solo aspectos positivos sin precisar los negativos” y (B13) “mostrar falso entusiasmo”; concluyendo que la elección de tácticas engañosas es diferente en ambos países y que los australianos no podrían atribuir todas las *EANT* como aceptables para los chinos durante una negociación.

Yen, Abosag, Huang y Nguyen (2017) en su investigación “*Guanxi GRX (ganqing, renqing, xinren) and conflict management in Sino-US business relationships*” tuvieron como objetivo investigar las subdimensiones del *guanxi* en las negociaciones internacionales. Por lo cual, se seleccionaron a 300 importadores chinos que negocian regularmente con exportadores estadounidenses como su muestra de estudio. A través de un cuestionario se midieron el *ganqing* (apego emocional), *renqing* (intercambio de favores) y el *xinren* (confianza interpersonal); resultando que el *ganqing* y *xinren* tienen

mayor presencia en un conflicto emocional y de responsabilidades; mientras que el *renqing* es ausente. Además, añaden que el *ganqing* y *renqing* son significativos con exportadores experimentados; a diferencia del *xinren*, en el que su presencia es menor al tratar con socios conocidos. En conclusión, los autores afirmaron que para negociadores nuevos en la relación comercial la exposición del *renqing* señala conflicto emocional entre las partes.

También, es destacable precisar que, en el contexto nacional a partir de la entrada en vigor del TLC entre Perú y China, el comercio entre ambos países se ha triplicado. China es el primer socio comercial del Perú, siendo el primer mercado destino de exportaciones y primer proveedor de insumos (Mincetur, 2022). El más reciente reporte de comercio bilateral Perú-China (2022), indica que desde el año 2016 se han obtenido resultados superavitarios. De igual forma, a través de la inversión extranjera se observa el interés chino en consolidar su presencia en el Perú al ser parte de la construcción del Mega Puerto de Chancay, a cargo de la administración de la empresa china Cosco Shopping; Schulz (2021), considera este hecho como la expansión de la Ruta de la Seda a Latinoamérica.

Es también importante considerar el perfil del negociador peruano. Según Ogliastri y Salcedo (2008) la cultura negociadora peruana es de tipo distributiva (ganar-perder), tienen la filosofía de que al ceder se está dejando de percibir un beneficio. Tienen una perspectiva temporal de largo plazo y utilizan el regateo como estilo de negociación, suelen seguir un protocolo, tienden a adaptarse a la cultura de la contraparte y son conciliadores ante conflictos (Miranda, Paredes y Toledo, 2014).

### **Justificación**

Según Arias (2012), la justificación expone los motivos por el cual se realiza un estudio y su potencial contribución. La presente investigación tendrá relevancia dentro del

aspecto práctico y teórico.

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación pretende ayudar a las empresas peruanas, negociadores o interesados en el campo de los negocios internacionales a concretar una negociación exitosa con una contraparte china. Diversos estudios mencionados anteriormente indican la importancia de la cultura en las negociaciones, siendo un factor de éxito o fracaso; por tal motivo, el estudio aborda dicha problemática analizando de qué manera las características de la cultura china se presentan en las negociaciones internacionales a través de la perspectiva del negociador peruano.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se basa en el análisis de la cultura china, dimensionada bajo el estudio “*Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior*” de Sebenius y Qian (2008) quienes señalan sus características fundamentales: Confusionismo, Taoísmo y Estratagemas de guerra. Por otro lado, se interviene en las negociaciones internacionales subcategorizadas en sus etapas: prenegociación, negociación y post-negociación por Ghauri y Usunier (1996) en su artículo “*International Business Negotiations*”. La presente investigación contribuye con la literatura científica ofreciendo un marco teórico de la intervención de las características de la Cultura China en las Negociaciones Internacionales, aplicada en el contexto de los negocios.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo son las características de la Cultura China en las Negociaciones Internacionales según la perspectiva del negociador peruano – Lima, 2023?

## **1.3. Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar las características de la Cultura China en las Negociaciones Internacionales, según la perspectiva del negociador peruano – Lima, 2023.

### **Objetivos específicos**

**OE1** Analizar el Confusionismo en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.

**OE2** Analizar el Taoísmo en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.

**OE3** Analizar las Estratagemas de Guerra en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.

### **1.4. Hipótesis**

Dado el enfoque cualitativo de la investigación, esta no presenta hipótesis. Esto se justifica bajo lo expuesto por Amaiquema, Vera y Zumba (2019), quienes señalan que en investigaciones cualitativas puede omitirse la formulación de la hipótesis, debido a que no se desarrollan supuestos preliminares; pues se pretende analizar la perspectiva subjetiva de las personas respecto a un fenómeno determinado y no existe medición de ellas.

De igual forma, Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen que las hipótesis en estudios cualitativos no se establecen antes de analizar el ambiente a investigar ni aplicar el instrumento de recolección de data. Añaden que, a diferencia de una investigación cuantitativa, es posible prescindir de ella.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

### Tipo de investigación

Se realiza esta investigación considerando el enfoque cualitativo. Según, Hernández et al. (2010), esta se centra en comprender situaciones, a través de la perspectiva de los individuos que intervienen en el contexto donde se suscita el fenómeno a estudiar y sin calcular numéricamente la información obtenida.

Por ello, el presente estudio posee este enfoque porque recolecta datos sin medición numérica y analiza la cultura china a través de la perspectiva del negociador peruano durante el proceso de una negociación internacional.

El diseño utilizado es no experimental, pues, según lo señalado por Sousa, Driessnack y Costa (2007), el autor no interviene manipulando ninguna de las variables. Por tal motivo, en esta investigación solo se observa y analiza el fenómeno en su ambiente natural sin tratamiento experimental alguno.

Asimismo, se tiene un corte transversal; ya que, se recolectan datos del fenómeno en un momento dado de un periodo determinado (Vallejo, 2002). En este caso se recoge información en el segundo trimestre del año 2022.

La presente investigación es de tipo descriptiva; la cual Hernández et al. (2010) la refieren como aquella que pretende detallar, especificar y denotar las características del

fenómeno. Su utilidad se atribuye a su propósito de mostrar ópticas o dimensiones del ambiente de estudio.

En consecuencia, esta investigación es descriptiva porque se enfoca en analizar las características de la cultura china en las negociaciones internacionales.

### Población y muestra

Es un grupo finito o infinito de elementos que comparten una cualidad en común y son materia de estudio; estos pueden ser individuos u objetos, que son determinados según la problemática de la investigación (Arias, 2012).

Para la presente investigación se establece como población a los negociadores peruanos que realizan negociaciones con sus homólogos chinos a escala internacional. Esta resulta ser una población infinita de estudio; ya que, son inexistentes los registros que la contabilizan.

Según Arias (2012) la muestra es un subgrupo finito de la población establecida, que por sus similitudes faculta realizar posibles generalidades al resto de la población.

Con el objetivo de determinar la muestra, se utiliza un muestreo no probabilístico que radica en elegir a los elementos sin importar la probabilidad de ser escogidos, también llamado muestreo por conveniencia (López, 2004).

Para determinar la muestra se establecieron las clasificaciones de muestreo por criterios (López, 2004). Para la investigación se fijaron los siguientes:

#### Criterios de inclusión:

- De nacionalidad, peruana, desarrollado e involucrado en el contexto nacional. Refiere a negociadores nacidos en el Perú, que hayan crecido y

residen en el territorio peruano, siendo conscientes de las políticas gubernamentales y cultura peruana.

- De experiencia, mayor a 5 años en el rubro de negocios internacionales. Refiere a negociadores experimentados, con conocimientos prácticos y teóricos completos de los negocios internacionales.
- Que haya realizado negociaciones con una contraparte de nacionalidad china. Refiere a negociadores peruanos que hayan establecido relaciones comerciales mediante la negociación internacional con negociadores de nacionalidad china.

Criterios de exclusión:

- De nacionalidad, no peruana o nacidos en Perú que no hayan vivido en el país. Refiere a negociadores que no hayan nacido en territorio peruano, peruanos que residan en el extranjero o peruanos nacionalizados que no se encuentren inmersos en la cultura peruana.
- De experiencia, menor a 5 años en el rubro de negocios internacionales. Refiere a negociadores que no superen los 5 años de experiencia mínima para ser considerado especialista en el rubro de negocios internacionales.
- Que haya realizado negociaciones con una contraparte de nacionalidad no china. Refiere a negociadores peruanos que hayan establecido relaciones comerciales mediante la negociación internacional con negociadores de nacionalidad indistinta a la china.

Considerando un muestreo no probabilístico y excluyendo a la población que no cumple con los criterios de inclusión; se obtiene como muestra a 10 negociadores peruanos que realizan negociaciones con sus homólogos chinos a escala internacional.

## Método, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La investigación utiliza el método inductivo; puesto que, según Hernández et al. (2010), esta analiza datos particulares para concluir en una perspectiva general. Por lo tanto, el presente estudio analiza las características de la cultura china en las negociaciones internacionales a través de la perspectiva de 10 negociadores peruanos, para después proveer conclusiones generalizadas.

Las técnicas son herramientas de recolección de datos, funcionan como un recurso para que el autor pueda extraer información del fenómeno a evaluar (Piza, Amaiquema y Beltrán, 2019).

Esta investigación utiliza la entrevista como técnica; la cual se centra en establecer un diálogo con el entrevistado a través de preguntas que permitan conocer a profundidad y detalle acerca del tema de estudio (Arias, 2012). Su elección se debe a que está alineada al enfoque cualitativo de la investigación y a su alcance de recoger data con mayor detalle. Se llevaron a cabo entrevistas individuales con cada uno de los miembros de la muestra; todas las entrevistas fueron administradas por la autora, estableciendo un ambiente de conversación para fomentar confianza y capturar mayor detalle en las respuestas de los entrevistados respecto al fenómeno.

### Instrumento

Según Arias (2012), el instrumento responde a la pregunta “¿con qué?” se van a recolectar los datos para que luego de su extracción puedan ser analizados. Existen varios instrumentos, que van acorde a la técnica escogida. Para efectos de esta investigación el instrumento elegido fue la guía de entrevista, ya que es una herramienta que no posee protocolo estructurado de preguntas; sirve como patrón o recordatorio de tópicos que se

deben tocar en la entrevista. El tipo de instrumento seleccionado fue guía de entrevista semiestructurada; ya que, en la guía de entrevista se establecen preguntas prediseñadas, a las que el autor no se rige estrictamente, sino que, en el momento de la recolección de datos, este puede adicionar otras que le parezcan pertinentes para profundizar u obtener información más específica (Hernández et al., 2010).

Es importante precisar que la guía de entrevista fue elaborada por el autor, es auténtica y se alinea a las categorías de investigación. Su estructura se divide en:

#### Categoría: Cultura China

- 6 preguntas que evalúan 4 ítems de la subcategoría Confusionismo.
- 2 preguntas que evalúan 2 ítems de la subcategoría Taoísmo.
- 6 preguntas que evalúan 3 ítems de la subcategoría Estratagemas de Guerra.

#### Categoría: Negociaciones Internacionales

- 2 preguntas que evalúan 2 ítems de la subcategoría Prenegociación.
- 3 preguntas que evalúan 2 ítems de la subcategoría Negociación.
- 2 preguntas que evalúan 1 ítems de la subcategoría Post-negociación.

Asimismo, también se reconoce como otros instrumentos a la plataforma digital *Google Meet*, como recurso para llevarse a cabo las entrevistas; al igual como al Software *ApowerRec*, como herramienta para capturar audio y video del encuentro.

#### Validez y Confiabilidad del instrumento

La validez refleja la efectividad del instrumento elaborado para recolección e interpretación de datos. Esta se relaciona a la forma en que las variables, dimensiones e

indicadores son establecidas con la finalidad de ser consecuente con las respuestas esperadas de acuerdo a la problemática abordada (Martínez, 2006).

La confiabilidad indica que un estudio, al ser replicado por otros autores y evaluados en tiempos distintos, pueden llegar a los mismos resultados, siempre y cuando mantengan sus elementos inalterables como utilizar el mismo método de investigación (Martínez, 2006).

Para determinar la validez y confiabilidad del instrumento, se recurrió a juicio de expertos para su evaluación. Escobar y Cuervo (2008) la definen como el criterio de profesionales que poseen sabiduría y experiencia en la temática de investigación, capaces de emitir valoraciones.

Fueron tres los expertos a los que se les consultaron y validaron el instrumento. Todos docentes especialistas de la carrera de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Privada del Norte. Luego de su evaluación, la guía de entrevista fue determinada por unanimidad como un instrumento válido y habilitado para la recolección de datos.

#### Procedimientos de recolección de datos

##### Proceso Preliminar

En primer lugar, se estableció la muestra de 10 negociadores peruanos con experiencia no menor a 5 años en el rubro de los negocios internacionales, que realizan negociaciones con sus homólogos chinos a escala internacional.

Seguidamente, teniendo en cuenta los objetivos de investigación y la matriz de categorización de variables se elaboró como instrumento una Guía de entrevista para evaluar las Características de la Cultura China en las Negociaciones Internacionales. Su

estructura constó de 21 preguntas que evaluaron 6 subcategorías y 14 ítems. Las preguntas se diseñaron en base a la literatura sobre cada categoría; de la definición conceptual se recolectó la definición operacional, de ella se obtuvieron las subcategorías, del sustento teórico se identificaron ítems y de ellas se formularon preguntas guía para conocer su implicancia en las negociaciones chino-peruanas. La guía de entrevista se presenta en Anexo 10.

Luego se procedió a presentar el instrumento a tres expertos en el área de negocios internacionales para que bajo su amplio conocimiento práctico en el rubro puedan considerar si el instrumento se encuentra válido para el uso de recolección de datos del estudio. Después de la revisión, los tres expertos por unanimidad, y bajo su criterio y trayectoria determinaron el instrumento como válido y apto para la recolección de datos.

Finalmente, se contactó a la muestra seleccionada por medio de correos electrónicos para confirmar su participación en el estudio, donde se adjuntó una Carta de Presentación expedida por la Universidad Privada del Norte donde se le declara a la autora como miembro de la casa de estudios y se procedió a agendar una reunión virtual para el desarrollo de la entrevista.

#### Proceso de Desarrollo

La técnica de entrevista semiestructurada se realizó de forma virtual mediante el uso de la plataforma electrónica *Google Meet*. Se dio inicio, con una breve explicación del propósito de la investigación; así como también, se expresó la finalidad del tratamiento de la información proporcionada y se solicitó el consentimiento de esta, a través de una Carta de Consentimiento Informado. Seguidamente, se realizaron preguntas demográficas y académicas para asegurar el cumplimiento de los criterios de selección de muestra; y paso seguido se administró el instrumento de recolección de datos. Todas las entrevistas se

realizaron en el transcurso de dos semanas. La duración de cada una de ellas oscila en un rango de 30 a 40 minutos; además, todas quedaron registradas en grabación para su análisis posterior.

### Proceso de Análisis

Luego de obtener la totalidad de información por parte de los participantes, se hizo uso del *Software Sercaman* para hacer la transcripción digital de la entrevista. Después, se elevó la información al Software de análisis de datos cualitativos Atlas.ti.

A través de este programa se organizaron los datos alineados a los objetivos específicos y se fijaron patrones y codificaciones para una mejor interpretación. Asimismo, se observó la relación entre ítems, categorías y subcategorías y se analizó la frecuencia en que ciertos tópicos o palabras clave eran mencionadas para determinar los resultados evidenciados en las entrevistas. A continuación se detalla el procedimiento de análisis.

1. Se creó una cuenta de licencia en Atlas.ti, software que facilita el análisis cualitativo de datos no estructurados.
2. Se ingresaron al software las transcripciones de las 10 entrevistas. Cabe resaltar que es posible subir el video en formato mp4 y solicitar al programa que realice la transcripción, sin embargo, por decisión del autor y efectos de comodidad de datos se ingresaron las transcripciones en documento Word.
3. A cada transcripción se codifico una nomenclatura como código de identificación y para salvaguardar la confidencialidad de datos. Se siguió con el

siguiente patrón: N1, N2, N3 hasta N10; donde “N” se refiere a “Negociador” y el número subsiguiente, refiere al número de negociador.

4. Se identificaron los Ítems en cada transcripción según el número de pregunta de la guía de entrevista. De tal forma que por cada subcategoría se obtuvieron los siguientes patrones en cada transcripción.

**Tabla 1.**

*Identificación de Ítems en cada transcripción de entrevista*

Nro. de pregunta	Ítem	Subcategoría	Categoría
1	<i>Guanxi</i>	Confucionismo	Cultura China
2 y 3	<i>Mianzi</i>	Confucionismo	Cultura China
4	Jerarquía	Confucionismo	Cultura China
5 y 6	Colectivismo	Confucionismo	Cultura China
7	Wu Wei	Taoísmo	Cultura China
8	Yin Yang	Taoísmo	Cultura China
9 y 10	Estratagemas de Superioridad	Estratagemas de Guerra	Cultura China
11 y 12	Estratagemas de Ataque	Estratagemas de Guerra	Cultura China
13 y 14	Estratagemas de Ganar Terreno	Estratagemas de Guerra	Cultura China
15	Búsqueda de Información	Prenegociación	Negociaciones Internacionales
16	Presentación y relación	Prenegociación	Negociaciones Internacionales
17	Intercambio de propuestas	Negociación	Negociaciones Internacionales
18 y 19	Consenso y firma de acuerdo	Negociación	Negociaciones Internacionales
20 y 21	Implementación y monitoreo del acuerdo	Post -negociación	Negociaciones Internacionales

Fuente: Elaboración propia

5. Se analizaron los ítems por individual. Por medio del layout de Altas.ti de unificar patrones se señalaron tópicos repetitivos en los comentarios de cada

pregunta. De tal forma que por cada ítem se obtuvieron las siguientes palabras clave.

**Tabla 2.**

*Identificación de tópicos por Ítem en cada transcripción de entrevista*

Ítem	Subcategoría
<i>Guanxi</i>	Relación, confianza, conocimiento, ambiente
<i>Mianzi</i>	Cuidan imagen, reputación, rostro, rodeos
Jerarquía	Jerarquía, superior, jefe
Colectivismo	Delegación, numeroso, equipo
<i>Wu Wei</i>	Flexibles, adaptan, interés, disponible
<i>Yin Yang</i>	Simple, general, sin detalles
Estratagemas de Superioridad	Tiempo, aprovechan, cansancio, aceleran, precios
Estratagemas de Ataque	Calidad, regatear, vulnerable, confusión, presión
Estratagemas de Ganar Terreno	Expresivos, hábiles, intransigente, estrategias, molestia, descontento
Búsqueda de Información	Conocer cultura, fortalecer relaciones, información, idioma, empresa
Presentación y relación	Invitaciones, mensajes, videollamada
Intercambio de propuestas	Cooperativo, competitivo, individual, emotivo, perseverante
Consenso y firma de acuerdo	Interés, consenso
Implementación y monitoreo del acuerdo	Seguimiento, no proactivos

Fuente: Elaboración propia

- Por medio del software se ejecutó una relación entre subcategorías de la Cultura China con Ítems y a su vez se interrelacionó con ítems de la categoría Negocios Internacionales.
- Se generaron matrices y diagramas de procesamiento de datos cualitativos por cada categoría. Estos se encuentran en Anexos del 1 al 7.

## Aspectos éticos

En las investigaciones cualitativas es usual tratar con la subjetividad de los individuos, pues se pretende identificar sus pensamientos, creencias, juicios y perspectivas; y como tal se requiere el consentimiento de ellos para su análisis e interpretación por el investigador (Gonzales, 2002). Asimismo, Parra y Briceño (2010) indican que se debe llevar a cabo con transparencia e información veraz.

Respecto a la identidad investigadora, como respaldo de los fines académicos del estudio e identificación del autor, se envió a los correos electrónicos de los participantes entrevistados una Carta de Presentación expedida por la Universidad Privada del Norte donde se le declara a la autora como estudiante universitaria de la Facultad de Negocios – Sede Comas.

Respecto a la confidencialidad, se extendió una Carta de Consentimiento Informado a los participantes, donde se explica la finalidad del estudio y, se expone el compromiso con la seguridad y confidencialidad del tratamiento de información a través de una codificación numérica a sus respuestas resultando anónimas. Este mismo documento expresa el consentimiento de los participantes de ser consultados para la investigación.

Respecto a la originalidad, la presente investigación respeta la autoría de los estudios consultados y son reconocidos por medio de citas y referencias establecidas.

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

Los resultados se obtuvieron a través de entrevistas de profundidad a 10 negociadores peruanos, 7 del sector privado y 3 del sector público; profesionales en el área de Comercio, Economía y Derecho Internacional. De los cuales, 3 tienen el grado de Licenciatura, 6 de Magister y 1 de PhD. Asimismo, cuentan con experiencia mayor a 5 años; lo que demuestra su experticia en el área.

#### **Figura 1**

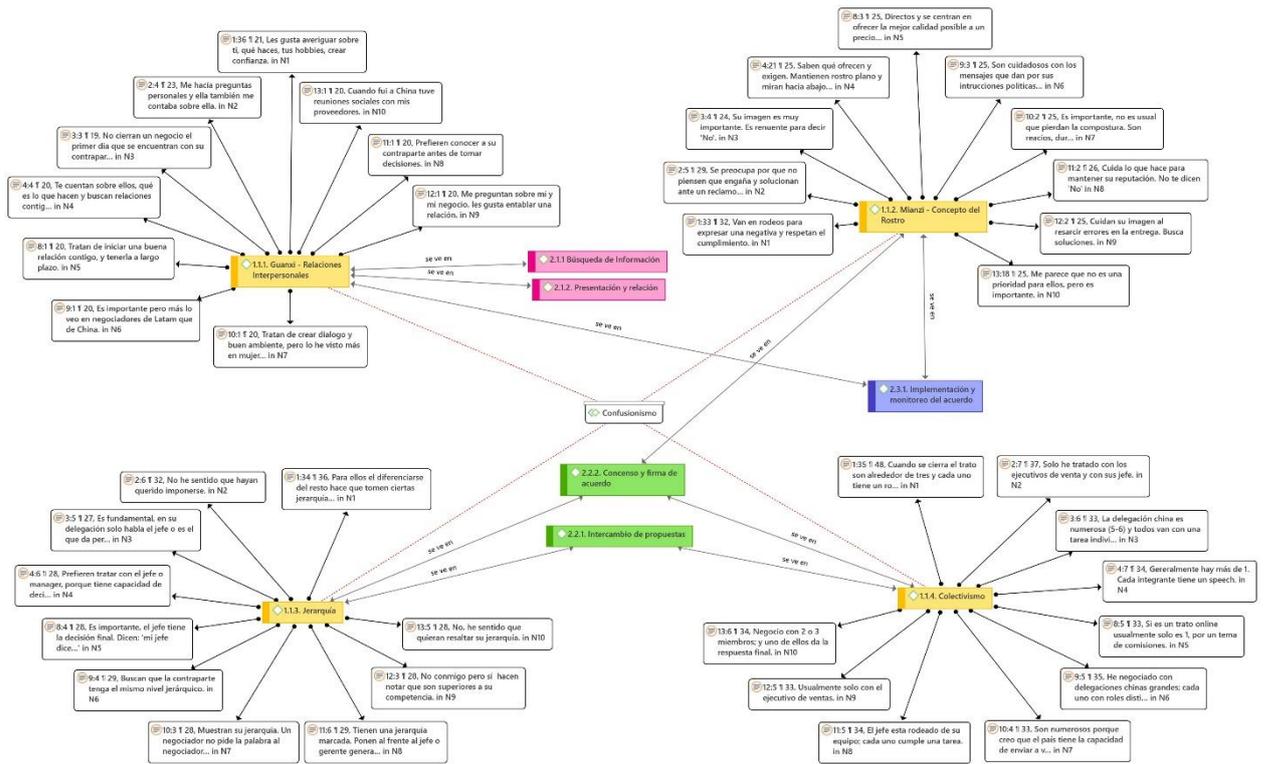
*Años de experiencia en el área de actividad de los negociadores participantes*



**OE1:** Analizar el Confusionismo en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.

## Figura 2

*Análisis del Confusionismo en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023*



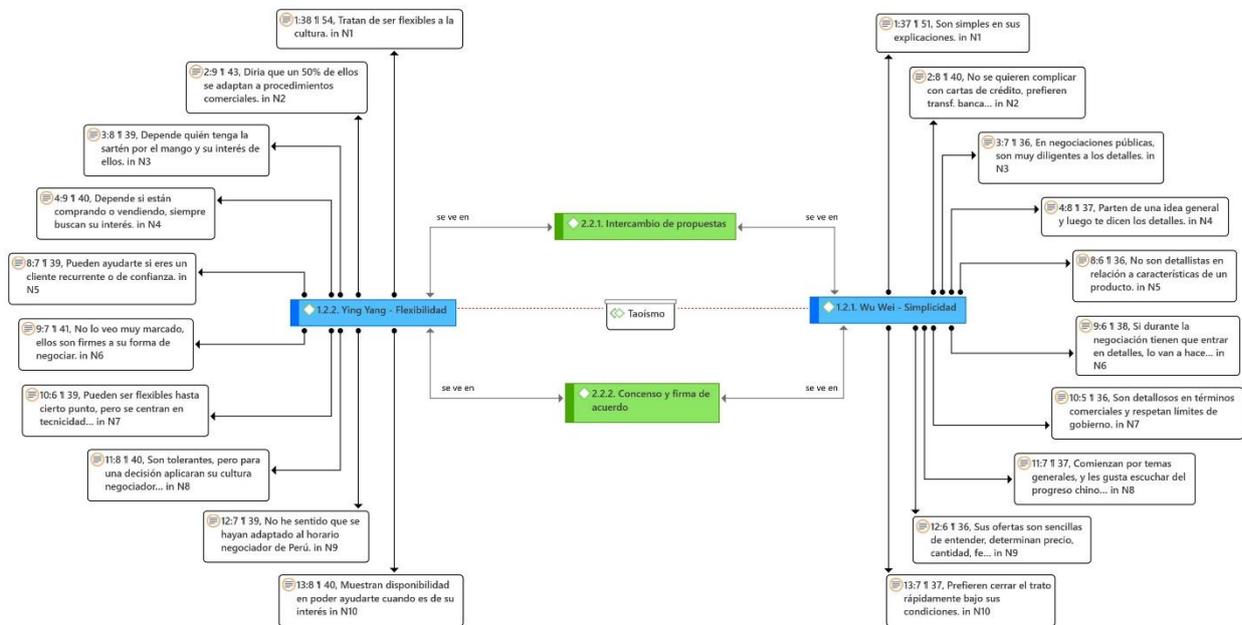
La subcategoría Confucianismo se codificó en cuatro ítems: *Guanxi*, *Mianzi*; Jerarquía y Colectivismo. Respecto al *Guanxi*, 100% de participantes coincidieron en la importancia china en construir relaciones interpersonales, establecer conversaciones y búsqueda de confianza; 70% indicaron relevancia en averiguar antecedentes de la contraparte para fortalecer relaciones a largo plazo. Esta se presenta en la etapa de Prenegociación, en los ítems de “Búsqueda de Información” y “Presentación y Relación”, al igual que en la etapa de Post-negociación, en los ítems “Implementación y monitoreo del acuerdo, ya que, 70% indicó la tendencia en realizar seguimiento a los acuerdos. Respecto al *Mianzi*, se manifestó 100% de consenso en la relevancia de mantener la reputación china. Particularidades como el cuidado de su imagen, de la empresa que representa, cumplimiento de términos comerciales, así como la disposición en solucionar

inconvenientes, se presentan en la etapa de Post-negociación, en el ítem “Implementación y monitoreo del acuerdo. También, se encontró que 50% identificó la característica china de renuencia al decir ‘No’ y cuidado al expresarse, aunque otro 50% la consideró como una comunicación clara y directa; esta se presenta principalmente en el ítem “Consenso y firma de acuerdo” en la etapa de Negociación. Respecto a la Jerarquía, 70% resaltó la estructura jerárquica de la delegación china; esperan mismo nivel jerárquico de su contraparte, buscan la aprobación de sus superiores y respetan que el negociador jefe tome la decisión final; mientras que un 30% manifestó que no buscan resaltar su jerarquía, ni imponerse, sino diferenciarse del resto. Respecto al Colectivismo, solo un 30% calificó a las delegaciones chinas como “grandes o numerosas”; a diferencia del 50% que la calificó como una delegación regular, con equipos de 2 a 5 miembros incluyendo negociadores jefes; solo un 20% indicó que negocia únicamente con un ejecutivo de ventas. No obstante, el 100% coincidió en la asignación china de roles individuales específicos a cada miembro. Con relación a los dos últimos ítems, jerarquía y colectivismo, ambas se presentan en la etapa de Negociación, en los ítems “Intercambio de propuestas” y “Consenso y firma de acuerdos”.

**OE:2** Analizar el Taoísmo en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.

**Figura 3**

*Análisis del Taoísmo en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023*



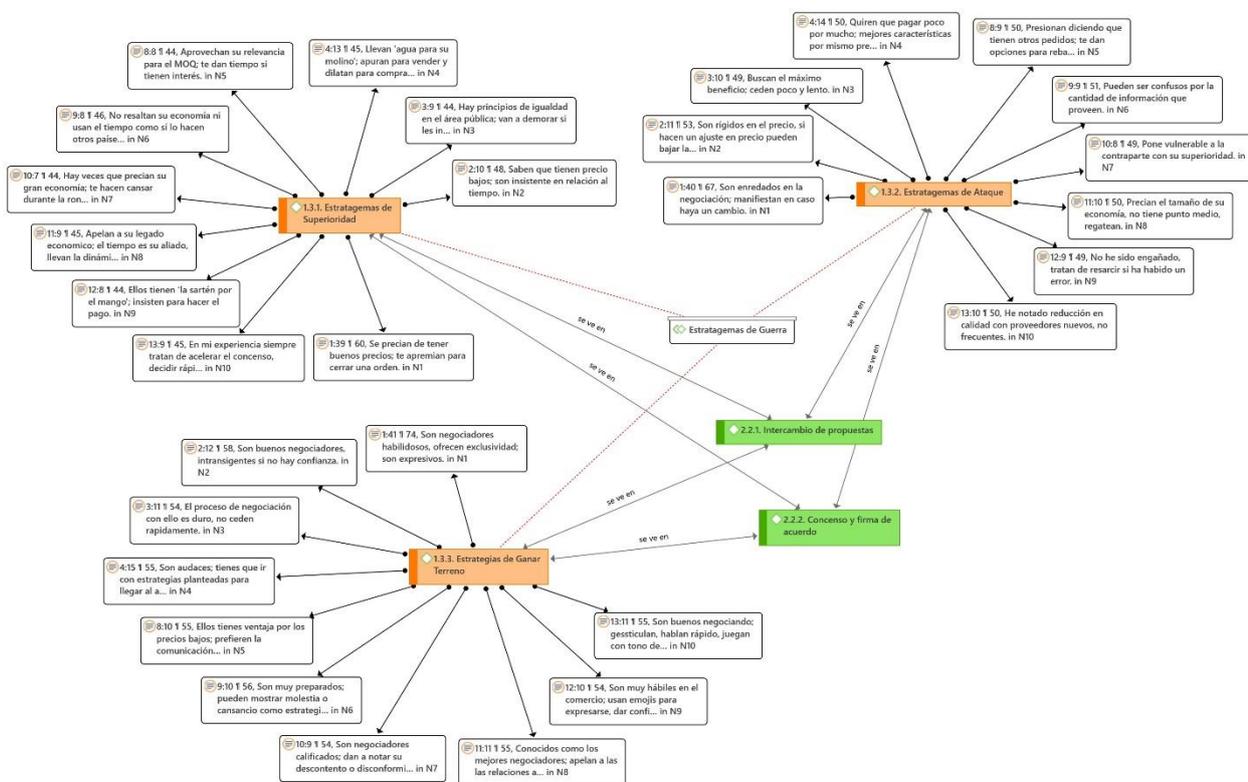
La subcategoría Taoísmo se codificó en dos ítems: *Wu Wei* y *Ying Yang*. Respecto al *Wu Wei*, todos los participantes del sector privado (70%) resaltaron la simplicidad china en establecer términos comerciales como la fijación de precio, modalidad de pago y propuesta de productos en procesos rápidos y prácticos; mientras que los negociadores públicos (30%) denotaron la capacidad china de regirse a los tecnicismos, sentido de diligencia y detalles a términos comerciales, propios de negociaciones públicas. Respecto al *Ying Yang*, el 100% percibió flexibilidad por parte del negociador chino ante aspectos culturales o procedimientos comerciales durante la negociación; no obstante, los negociadores peruanos resaltaron que esta actitud china depende del contexto de la negociación y su interés en el cierre del acuerdo, ya que, por lo general apelan a su cultura negociadora y buscan su beneficio en primer lugar. Con relación a ambos ítems, *Ying Yang*

y *Wu Wei*, ambas se presentan en la etapa de Negociación, en los ítems “Intercambio de propuestas” y “Consenso y firma de acuerdo”.

**OE3** Analizar las Estratagemas de Guerra en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.

**Figura 4**

*Análisis de las Estratagemas de Guerra en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023*



La subcategoría Estratagemas de Guerra se codificó en tres ítems: Estratagemas de Superioridad, Ataque y Ganar Terreno. Respecto a la Estratagema de Superioridad, el 70% notó estrategias de superioridad en la negociación; como preciarse de tener precios módicos, alto poder de negociación y énfasis en el tamaño de su economía. Un 90% consensuó en el uso del tiempo como aliado estratégico para acelerar o ralentizar un consenso a su favor; mientras que solo un 10% argumentó que lo ha notado, pero no es tan marcado en ellos según su perspectiva.

Respecto a la Estratagema de Ataque, 100% coincidió en la cultura china arraigada al regateo y rigidez en obtener el máximo beneficio, cediendo poco y lento; además, 50% manifestó percibir estrategias de confusión al proveer abundante información o intensión de vulnerabilidad hacia la contraparte.

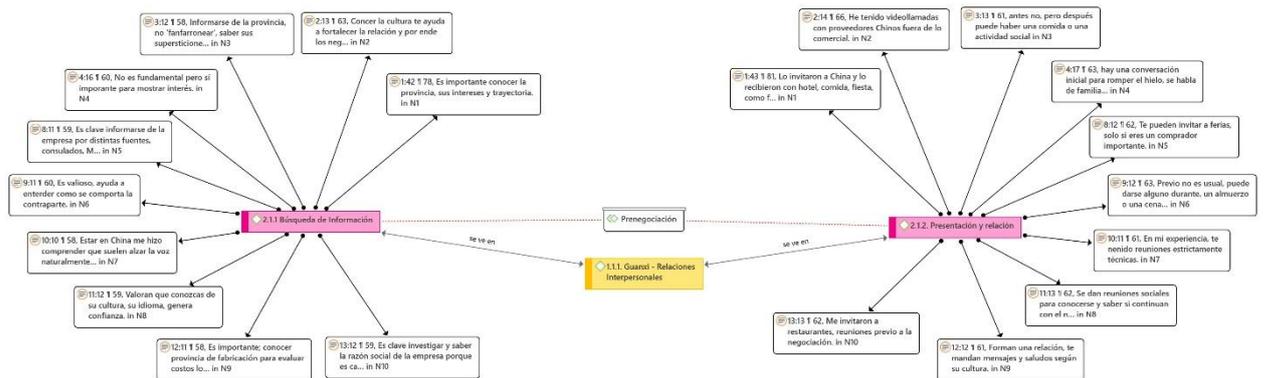
Respecto a la Estratagema de Ganar Terreno, el 100% de los participantes denotaron a los negociadores chinos como habilidosos, preparados y audaces para generar ventaja al negociar; además, el 70% destacó el uso de sus emociones como estrategia, son expresivos, gesticulan y usan tonalidades en su voz, como también utilizan gestos de molestia y cansancio para poner vulnerable a la contraparte. Con relación a los tres ítems, Estratagemas de Superioridad, Ataque y Ganar Terreno, todas se presentan en la etapa de Negociación, en los ítems “Intercambio de propuestas” y “Consenso y firma de acuerdo”.

### **Hallazgos**

Para un análisis más profundo de la Cultura China y sus características en las negociaciones, también se realizaron preguntas a los negociadores peruanos sobre su perspectiva y relevancia del conocimiento del comportamiento chino en las tres etapas de las Negociaciones Internacionales: Prenegociación, Negociación y Post-negociación.

### **Figura 5**

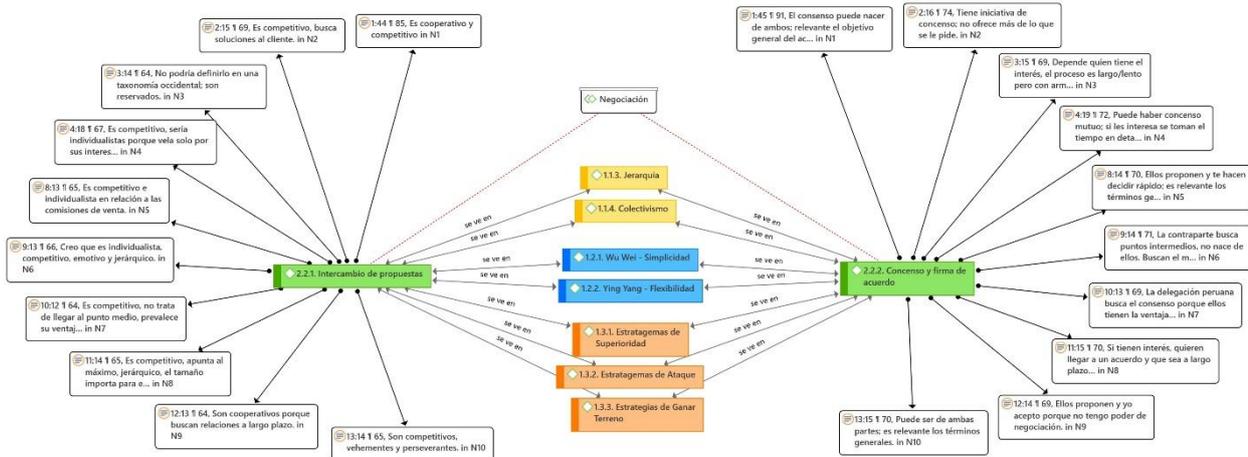
*Análisis de la etapa de Prenegociación en las Negociaciones Internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023*



La subcategoría Prenegociación se codificó en dos ítems: Búsqueda de información y Presentación y relación. Respecto al primer ítem, el 100% de participantes coincidieron en la importancia de conocer la cultura china previo al encuentro de negociación, le asociaron valores de interés, respeto y fortalecimiento de relación comercial con la contraparte. Además, añadieron que es preferible evitar temas políticos controversiales, conocer sus supersticiones y códigos de etiqueta en encuentros presenciales; también mencionaron que es fundamental averiguar sobre la empresa, el lugar donde se encuentra y su trayectoria. Respecto al segundo ítem, 60% tuvieron encuentros sociales con sus homólogos antes de la negociación; está ha sido mediante invitaciones al país, en hoteles, restaurantes, ferias, como también con videollamadas y conversaciones en línea sobre temas personales como introducción a la relación comercial. Un 20% comentó que podría haber una confraternización después de la negociación. En ambos ítems de la etapa de Prenegociación se identifica la característica china del Confusionismo, *Guanxi*.

### Figura 6

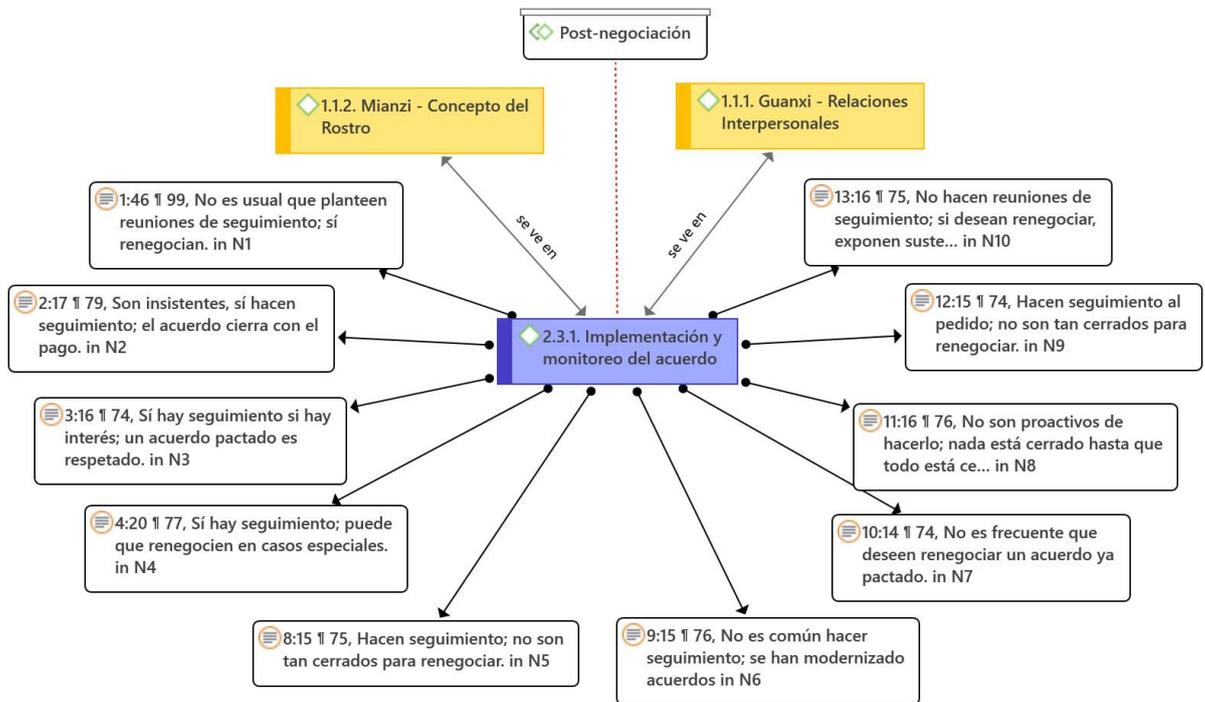
*Análisis de la etapa de Negociación en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023*



La subcategoría Negociación se codificó en dos ítems: Intercambio de propuestas y Consenso y firma de acuerdo. Respecto al primer ítem, 60% definió el perfil del negociador chino como competitivo; ya que, demuestran su relevancia en la industria y priorizan obtener el máximo beneficio, relacionado a la estrategia de ataque. Un 40% lo consideró cooperativo, por su disposición en plantear propuestas de productos; y un 30% lo consideró individualista por su tendencia a la jerarquía y los roles específicos de los miembros. Respecto al segundo ítem, un 50% sostuvo que las propuestas e iniciativa de consenso pueden nacer de ambas partes; mientras que un 30% se lo atribuye al negociador chino debido a su alto nivel de negociación y un 20% al negociador peruano por la búsqueda de un punto medio. Además, 70% indicó una tendencia al seguimiento de la implementación de acuerdos. La totalidad de negociadores públicos y solo un negociador privado (40%) manifestaron que el equipo chino es detallista al especificar términos de contrato; mientras que el 60% mencionó que prefieren enfocarse en términos generales.

**Figura 7**

*Análisis de la etapa de Post-negociación en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023*

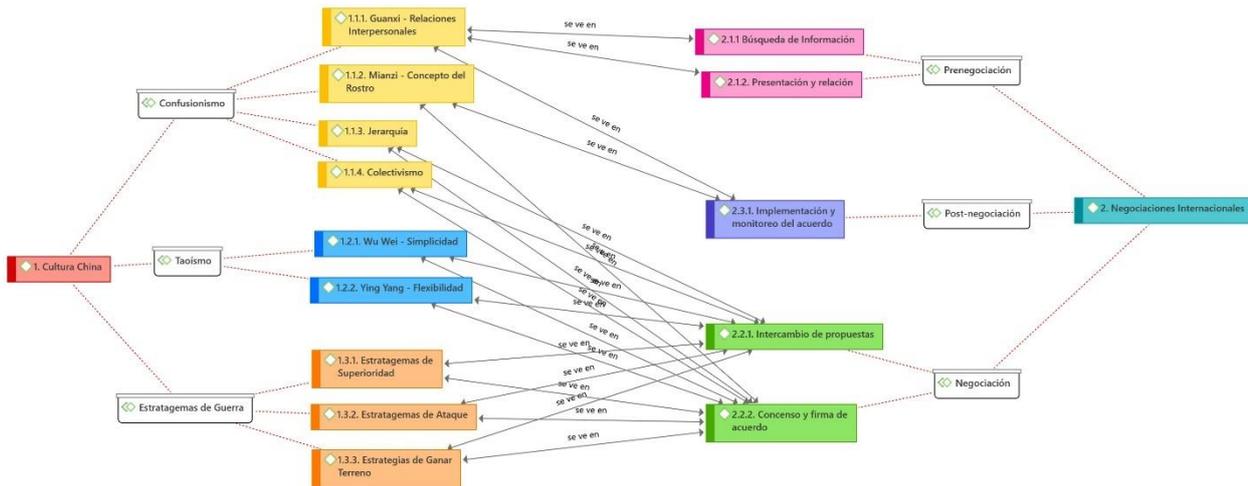


La subcategoría Post-negociación se codificó en un solo ítem: Implementación y monitoreo del acuerdo. Respecto a esta, un 60% indicó haber recibido seguimiento de implementación de acuerdo, enfatizando el interés en una relación a largo plazo. Con relación a la tendencia a renegociar un acuerdo, 40% de participantes indicaron que sí están dispuestos a hacerlo y el 60% manifestó lo contrario.

**OG.** Analizar las características de la Cultura China que se presentan en las Negociaciones Internacionales, según la perspectiva del negociador peruano – Lima, 2023.

**Figura 8**

*Análisis de las Características de la Cultura China en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023*



Después del análisis de la Cultura China a través de la perspectiva del negociador peruano en la Negociaciones Internacionales se pudo responder a la pregunta general de la presente investigación: ¿Cómo se presentan las características de la Cultura China en la Negociaciones Internacionales según la perspectiva del negociador peruano – Lima, 2023?

Se identificó que el Confucionismo tiene alta presencia (88%) en los negociadores chinos a través de las relaciones interpersonales, con la finalidad de generar confianza, interés y relaciones a largo plazo. Cuida su reputación, es renuente al expresar una negativa para conservar su imagen, pero también claro y directo, cuida el cumplimiento de un acuerdo comercial para mantener una buena imagen y mayormente se organiza jerárquicamente en equipos con roles individuales específicos. Esta característica es resaltante y se presenta en todas las etapas de las Negociaciones Internacionales. Por otro

lado, el Taoísmo se presenta altamente (85%) en las negociaciones; muestran simpleza al intercambiar y determinar términos comerciales; sin embargo, no están totalmente dispuestos a adaptarse a la forma de negociar de la contraparte, muestran una postura de flexibilidad dependiendo su interés en el cierre del negocio. Esta subcategoría se evidencia en la etapa de Negociación. Finalmente, las estratagemas de guerra se presentan altamente (80%) como estrategias comerciales, los negociadores chinos fueron denominados los mejores negociadores del mundo. Presentan sus estrategias usando su relevancia en la industria y utilizan el tiempo como mejor aliado estratégico; especialistas en el regateo, poca tendencia a ceder por una posición media, al contrario, buscan el máximo beneficio. Asimismo, usan su gesticulación y expresividad para vulnerar a la contraparte como estrategia. Estas son claramente observadas durante la etapa de Negociación.

En síntesis, como se puede observar en la Figura 8, todas las características de la Cultura China estudiadas se presentaron y relacionaron con todas las etapas de las Negociaciones Internacionales.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A continuación, se discuten los resultados y hallazgos encontrados con investigaciones previas. Para el presente estudio, se enfrentaron limitaciones como una población infinita, dificultad para agendar entrevistas con la muestra debido a sus apretadas agendas; e investigaciones en idiomas extranjeros diferentes del español e inglés.

La Cultura China en su categoría Confucionismo demostró una alta presencia e importancia de esta en los negociadores chinos; que coincide con Ma et al. (2014) y Berger et al. (2015), sobre el impacto de la personalidad ideal del confuciano en las negociaciones con China, donde se tiende a recurrir al principio fundamental de la armonía y reciprocidad.

El *guanxi*, está compuesto por tres elementos donde dos de ellos representan las relaciones sociales (*ganging*) y la confianza (*xinren*), estas son las que más prevalecen, pues son conductoras de armonía y reducen conflictos entre las partes (Berger et al, 2015; Rivers y Volkema, 2013). Además, impacta positivamente en las decisiones de los negociadores chinos y acelera el proceso de negociación por la relación interpersonal de confianza mutua amical y comercial (Barthelmess et al., 2018; Chuah et al., 2014; Jin et al., 2013; Moser et al., 2011). Esto coincide con los resultados encontrados de 100% de consenso en la importancia del *guanxi* como característica de la cultura china que construye relaciones estrechas con sus socios comerciales y establece confianza mutua para tener resultados prósperos en la negociación. Asimismo, Barthelmess et al. (2018) y un entrevistado coinciden en decir que los negociadores chinos hacen invitaciones a sus clientes a festividades o banquetes como un esfuerzo genuino para establecer una relación personal y de cooperación previa a la negociación. 70% de participantes indicaron una

tendencia china en hacer seguimiento a los contratos como una forma de reforzar y mantener la relación a largo plazo; también justificado por Barthelmess et al. (2018), quienes mencionan que una relación construida de confianza prolongada hace merecedor el esfuerzo y tiempo invertido en ella. Se obtuvo 100% de consenso en el *mianzi* o importancia de cuidar la reputación del negociador chino y de la organización que representa en el momento de la negociación como también luego de esta, al cumplir el contrato y dando solución a posibles inconvenientes futuros. Esto se alinea a lo expuesto por Chuah et al. (2014), que explican que la preocupación por no dañar su reputación o también llamado “rostro chino” tiene un impacto en las decisiones del negociador y; Zhao et al. (2020) agregan que existe una tendencia china de la conciencia pública del “rostro” propio, inclusive es posible que retrocedan en la negociación para evitar conflictos o daños en su imagen. Respecto a su reacción ante una negativa, el estudio encontró que 50% de participantes percibieron una renuencia al decir ‘no’; esto es sustentado por Moser et al. (2011), quienes también indican que hay una tendencia a evitar la confrontación directa y abierta; también, Jin et al. (2013), mencionan los rodeos como medio para no negarse rotundamente, algo también expuesto en el presente estudio. Por otro lado, el otro 50% de participantes mencionaron que sí tienen una comunicación clara y directa con sus homólogos; esto se alinea a lo propuesto por Zhao et al. (2020), quienes encontraron autonomía y excepciones a la adopción del estilo de evitación de respuestas negativas. La jerarquía es inquebrantable y el rol individual de equipo se debe a ella; el responsable o jefe es quien toma las decisiones finales del contrato (Barthelmess et al., 2018; Moser et al., 2011). Ello concuerda con los resultados del estudio donde el 70% de la muestra resaltó la jerarquía de los equipos negociadores chinos, quienes suelen negociar con homólogos del mismo nivel y es el negociador en jefe quien determina la respuesta final. El 30% restante no encontró mucha relevancia jerárquica en la delegación china; alineado a lo determinado

por Zhang y Wu (2013) quienes exponen en su investigación que la jerarquía ha sido significativamente reducida. Se encontró que el colectivismo se ve expuesto por el 50% de entrevistados como equipo de negociación regularmente grandes de hasta 5 miembros; esto se justifica con Torres (2010), quien indica que a más negociadores les genera mayor confianza – 20% manifestó que solo negociaron con un negociador chino por contrato, lo que se alinea a lo expuesto por Zhang y Wu (2013) quienes alegan que el individualismo se ha experimentado un incremento sustancial. Asimismo, el estudio presentó 100% de consenso en la percepción de tareas individuales dentro de la delegación china. Esto se justifica por Moser et al. (2011) y Barthelmess et al. (2018), quienes agregan que la delegación china busca el objetivo en colectivo, asignada responsabilidades individuales a los miembros y rara vez son permitidos a tomar iniciativa; pues los temas son discutidos en carácter conjunto, ya que de lo contrario los resultados se tornan desconfiables. Asimismo, el estudio sostiene que el confucianismo se presenta en las tres etapas del proceso de negociación internacional, esto también se observa en lo expuesto por otros autores (Barthelmess et al., 2018; Berger et al, 2015; Chuah et al., 2014; Jin et al., 2013; Ma et al., 2014; Moser et al., 2011; Rivers y Volkema, 2013; Zhao et al., 2020).

En la categoría Taoísmo también se observó una presencia alta en los negociadores chinos. 70% de la muestra identificó al *Wu Wei* coincidiendo en la simplicidad de los negociadores chinos en determinar procesos prácticos y establecer términos comerciales generales. Esto también es expuesto por Moser et al. (2011) y Jin et al. (2013) quienes sostienen que la delegación china no se concentra en los tecnicismo ni detalles de los términos de un contrato, inclusive no es común establecer uno; por el contrario, prioriza las relación o amistades. Relacionado al *Yin Yang*, se encontró un consenso del 100% de flexibilidad, mas no adaptación total cultural; esto se alinea con Zhao et al. (2020), quienes

manifiestan que es muy poco probable que la delegación china adopte una actitud o comportamiento de adaptación o complacencia hacia la contraparte. Además, de Jong y Spijkman (2023), resaltan la raíz del taoísmo con el *yin yang* y la aplicación paradójica de las características chinas tradicionales y modernas que coexisten en las negociaciones con china. El estudio encontró que el taoísmo se presenta principalmente en la etapa de Negociación; también observado en lo expuesto por los autores citados.

Por último, en la tercera categoría, Estratagemas de Guerra, se muestra una alta presencia e importancia de estas en los negociadores chinos; justificado por Rivers y Volkema (2013) que expusieron que las tácticas éticamente ambiguas de negociación (EANTS) fueron catalogadas significativamente apropiadas para los chinos. El estudio reveló que 70% de la muestra percibió Estratagemas de Superioridad debido al gran alcance chino de negociación, oferta de precios bajos y economía desarrollada; esto coincide con Zhao et al. (2020), quienes manifestaron una tendencia de los negociadores chinos en aplicar estrategias competitivas que demuestren su fortaleza y colocarse en una posición ventajosa a su contraparte. 90% coincidió al determinar al tiempo como elemento común en las estrategias chinas; ellos se alinean a lo expuesto por Barthelmess et al. (2018) quienes lo relacionaron con el Estratagema N°4 “relajarse mientras el enemigo se agota”, como táctica para presionar a la contraparte. Esperan que se cierren los contratos rápidamente y dejan especificaciones técnicas para el final, ya que, no desean perder otras oportunidades dentro de un dinámico mercado (Jin et al., 2013; Moser et al., 2011). En los resultados de los Estratagemas de Ataque, la totalidad de entrevistados sostienen el fuerte arraigo de los negociadores chinos hacia la cultura del regateo, alegando que ceden muy poco ante posiciones intermedias; esto coincide con Moser et al. (2011) quienes los describen como muy habilidosos y resalta su táctica del regateo en las negociaciones. 50%

indicó otras tácticas como ofrecimientos de poco valor, crear situaciones vulnerables o agobiar a la contraparte; esto se alinea a tácticas expuestas por otros autores como el incremento de precios al discutir detalles de producto (Moser et al., 2011), generar confusión, pedir regulaciones técnicas para generar dificultades o desviar la atención del objetivo principal (Barthelmess et al., 2018; Moser et al., 2011), hasta proporcionar información estadística errónea que respalde su propuesta (Rivers y Volkema, 2013). Con relación a los Estratagemas de Ganar Terreno, los negociadores chinos muestran un deseo alto por ganar, aplican estrategias para demostrar su destreza y buscan aventajar a su homólogo, es necesaria experiencia para negociar con ellos (Chuah et al., 2014; Moser et al., 2011; Zhao et al., 2020); esto justifica los resultados del estudio que sostiene un 100% de consenso en la capacidad y audacia de los negociadores chinos para generar ventaja. 70% de la muestra resaltó el uso de las emociones de los negociadores chinos como estrategia para desestabilizar a la contraparte; esto se alinea a lo expuesto por (Barthelmess et al., (2018) quien indica que buscan manipular e influenciar en la toma de decisiones, asimismo, lo relaciona con el Estratagema N°27 “fingir locura sin perder el equilibrio”. Al igual que el taoísmo, las estratagemas de guerra tuvieron presencia en la etapa de Negociación; también observado en lo expuesto por otros autores (Barthelmess et al., 2018; Chuah et al., 2014; Jin et al., 2013; Moser et al., 2011; Zhao et al., 2020).

Desde el punto de vista teórico, el estudio contribuye a la literatura científica sobre las características tradicionales chinas y su presencia en las Negociaciones Internacionales en un contexto moderno. Su implicancia recae en la relevancia del Confucionismo en considerar la confianza y lealtad como vínculo bilateral para establecer negocios; *el guanxi*, el valor principal del confucionismo, se presenta en la pre-negociación a través de invitaciones sociales, visitas turísticas, diálogos prolongados; pues busca establecer

confianza para iniciar una relación comercial, necesitan conocer con quienes harán negocios y si será duradero, es por ello que los ejecutivos chinos suelen trabajar con intermediarios o *brókers*, pues con ellos ya se estableció un *guanxi* y la negociación resulta ser más integradora. El *mianzi*, o conciencia del rostro chino, se presenta como el orgullo o dignidad del socio chino; en la etapa de negociación se puede presentar con la renuencia a expresar una negativa para no dañar su imagen, así como también en el cuidado del prestigio de su persona y de su empresa al mostrar disposición de renegociar o cumplir términos comerciales. La jerarquía y colectivismo están relacionadas, la cultura china es una cultura de alto contexto donde prima la verticalidad, en la negociación se presenta con la autoridad del negociador en jefe de la delegación china, este es el encargado de emitir las decisiones finales, y comunica a su contraparte del mismo nivel jerárquico. Del mismo modo, los miembros del equipo suelen ser numerosos y tienen responsabilidades individuales para cumplir con la unidad de equipo oriental. El Taoísmo busca vivir en armonía y en equilibrio en la vida. Es bajo esta raíz filosófica china que el análisis de la cultura china se torna compleja pues es paradójico como se pueden optar distintos comportamientos en una negociación, se podría mencionar como ejemplo el caso de *guanxi* vs el profesionalismo. Los valores del Taoísmo se atribuyen al *Yin yang*, que es la flexibilidad o dualidad, en la etapa de negociación se percibe con la flexibilidad de procedimientos comerciales; y al *Wu Wei*, que es la simplicidad de cumplir con diligencias, pues sigue un enfoque general y no profundiza en especificaciones. La cultura China mantiene influencia de sus líderes milenarios que aún trascienden en la sociedad actual, uno de ellos fue Sun Tzu, autor del Arte de la Guerra. En las negociaciones internacionales las Estratagemas de Guerra se presentan como situaciones que buscan debilitar el poder de negociación de la contraparte. Estas se presentan en la negociación al querer controlar el tiempo, ralentizan el proceso para desgastar al oponente, planteando muchos temas a tocar

en poco tiempo e ofreciendo invitaciones a visitas turísticas previas a la reunión para que la contraparte se agote físicamente. Son conscientes del alto poder de negociación que tienen, cuentan con una gran magnitud de industria y tecnología; utilizan estrategias relacionadas a las emociones para generar dudas, se muestran ofendidos como tácticas de confusión; se comunican en su propio idioma entre su equipo para generar dudas y se apoyan en información errónea.

A raíz de que el factor cultural es un elemento fundamental para considerar el éxito de una negociación, se presentan implicancias prácticas que pretenden ayudar a las empresas peruanas, importadores, exportadores, negociadores o interesados en el campo de los negocios internacionales a concretar una negociación exitosa con una contraparte china.

Ante invitaciones a eventos sociales se recomienda asistir a todos los encuentros posibles, de ser una estrategia para agotar a la contraparte se puede tomar ventaja de estas invitaciones para construir mayor conexión y generar armonía. Un elemento clave para generar *guanxi* es la búsqueda de elementos en común entre las partes que reduzcan la brecha entre socios; esto permitirá recibir una negociación menos competitiva. Se recomienda no tocar temas controversiales ni políticos para no incomodar la postura del socio chino. Aunque en el Perú el estilo de liderazgo no es vertical, a comparación de China, se recomienda seguir con la estructura china de comunicarse entre ejecutivos de acuerdo al nivel jerárquico para no sublevar a la persona a cargo, de esta forma se demuestra respeto y atribuye valor al líder. Se respetan los roles individuales para que la comunicación sea más fluida y favorable durante la negociación. Ante la estrategia de presión de tiempo en la negociación se sugiere ser paciente, no permitir que el negociador acelere nuestro ritmo, escuchar atentamente y tomar nota elementos relevantes de la reunión para una reconfirmación al final en el cierre, elaborar una agenda de los temas a

tratar y ser paciente. No se recomienda tomar decisiones apresuradas, la cultura del chino es por origen hábil y audaz, por los constantes combates en su dinastía; por ello siempre tendrán estrategias como herramientas para debilitar a la contraparte. Se recomienda realizar un benchmark de proveedores/cliente para tener una referencia de evaluación del producto/servicio, de ese modo se evita confiar en la información brindada por la contraparte. Es primordial ir preparado a la negociación, los chinos son catalogados como los mejores negociadores del mundo. Durante el encuentro, la contraparte puede apelar a sus emociones como estrategia de intimidación o confusión, ante ello, se recomienda no hacer gestos que puedan ofender el *mianzi* del socio chino, tener preparación previa en aspectos socioculturales y de etiqueta es importante. No dejarse influenciar por el uso de idioma chino, por el contrario, tomarlo como oportunidad para reforzar o ratificar términos que no quedaron claro, es importante que se tenga tacto a la hora de solicitar ello para no causar incomodidad.

Por otro lado, como implicancia metodológica del estudio, esta recae en la construcción de un instrumento de recolección de datos validado por expertos que puede ser aplicado para investigaciones futuras. La presente investigación sirve como base teórica y punto de partida de estudios de alcance exploratorio. Se plantea como tema tentativo de investigación, Estratagemas de Guerra en la Cultura negociadora China: Caso Práctico.

Este estudio realiza un análisis cualitativo descriptivo de las características de la Cultura China en las Negociaciones Internacionales, según la perspectiva del negociador peruano en Lima del año 2023; de acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación se exponen las siguientes conclusiones:

El Confucionismo tiene una alta presencia en los negociadores chinos con una coincidencia de 88% de la muestra obtenida. Es decir, se aprecia a gran escala el *guanxi*

(100%), *mianzi* (100%), *jerarquía* (70%) y *colectivismo* (80%); todos ellos elementos que coexisten en las negociaciones con China, que ayudan a generar lazos de confianza con la contraparte y muestran el comportamiento chino. Esta característica se muestra durante todas las etapas de la negociación internacional.

El Taoísmo tiene presencia en los negociadores chinos con una coincidencia de 85% de la muestra obtenida. Es decir, se observa el *Wu Wei* (70%) en la simplicidad china al establecer términos de contrato comercial y flexibilidad relativa (100%) por la característica de *Yin Yang*. Ambas se muestran durante la etapa central de Negociación de las Negociaciones Internacionales.

Las Estratagemas de Guerra tienen una alta presencia en los negociadores chinos con una coincidencia de 80% de la muestra obtenida. Es decir, las estratagemas de superioridad (80%), de ataque (70.5%) y ganar terreno (80.5%), actúan como tácticas ancestrales heredadas de Sun Tzu para resaltar supremacía, generar vulnerabilidad y aventajarse en la negociación. Esta característica se muestra durante la etapa central de Negociación de las Negociaciones Internacionales.

En síntesis, respondiendo al objetivo general del estudio, las características de la Cultura China se presentan en las Negociaciones Internacionales a través del Confucionismo, Taoísmo y Estratagemas de guerra a su vez estas se identifican por medio de sus raíces filosóficas divididas en ítems previamente mencionadas en el estudio. Todas las características se percibieron en las etapas de las negociaciones internacionales. La coincidencia obtenida por cada característica fue mayor al 80% lo que permite concluir que la Cultura China tiene una alta presencia e intervención en las negociaciones internacionales y sus etapas. El estudio demuestra la importancia de la cultura en la toma de decisiones y comportamiento negociador chino, que es influenciado por sus valores

tradicionales al desenvolverse en un contexto comercial. Es imprescindible no considerar las características de la cultura china al momento de negociar con una contraparte china pues advierte de patrones filosóficos y estratégicos que suelen considerar para generar ventaja en la negociación. El estudio denota la interrelación entre las características tradicionales de la cultura china y su presencia en las etapas de la negociación contribuyendo con implicancias teóricas, prácticas y metodológicas detalladas anteriormente.

De ellos se derivan recomendaciones puntuales destinadas a (i) negociadores peruanos y (ii) futuros investigadores.

Por un lado, se recomienda a negociadores peruanos que, respecto al confucionismo, sea reciproca la intención de formar lazos estrechos con la contraparte para fortalecer y facilitar la negociación, se sugiere establecer visitas o *meetings* en la etapa de prenegociación; asegurarse que las respuestas de los negociadores chinos sean claras y precisas y establecerlas en un documento por escrito; evitar conflictos que vinculen la reputación de la empresa china pues de tal forma no se llegará a un acuerdo, tener un mismo nivel jerárquico para que no muestre superioridad y tener en cuenta que la delegación china siente más confianza cuando es numerosa, por ello se sugiere que el equipo negociador peruano cuente con varios miembros.

Respecto al taoísmo, se recomienda que la negociación comience por objetivos generales para estar sintonía con la contraparte, pero es fundamental que se detallen los términos antes de cerrar el acuerdo para evitar confusiones. Además, estar consiente que la cultura del negociador chino no busca adaptarse al perfil negociador peruano, se recomienda no ser concesionario en todas las propuestas chinas ni plantear un precio con

muy poco margen de ganancia; pues de lo contrario, en futuros tratos comerciales el alza de precio o quitar un beneficio podría ser perjudicial.

Respecto a las estratagemas de guerra, se recomienda tener en cuenta las tácticas de Sun Tzu. Estar preparado con información sobre el país, localidad y empresa, no mostrar debilidad ante el poder de negociación chino, ser cooperativo y resaltar ventajas competitivas de su representada, no caer solo en el regateo de precio; saber que la presión y desgaste es parte de la cultura negociadora china que busca que la contraparte tome una decisión rápida poco ventajosa. Identificar si brinda información confusa y aclararla, así como prestar atención al uso de sus emociones o uso de su idioma natal entre los miembros de su equipo porque puede ser una estrategia de intimidación.

Tomando en cuenta todas las características, se recomienda que los negociadores peruanos no solo tomen la posición de adaptabilidad a la cultura negociadora chino, sino también sepan lidiar sus estrategias de superioridad con contrapropuestas tentativas para tener una negociación exitosa con mayor alcance.

Por otro lado, se recomienda a futuros investigadores que profundicen la data encontrada llevando a cabo un caso de estudio experimental en negociaciones chino-peruanas para adicionar detalles de la cultura china en cada proceso de negociación internacional. Asimismo, se sugiere que se pueda trabajar con estratos de muestras más grandes para contrastar resultados entre negociadores privados y públicos. Por último, se propone el análisis del uso de Estratagemas de Guerra en negociadores chinos en la actualidad como tema tentativo de investigación.

## Referencias

- Amaiquema, F., Vera, J. y Zumba, I. (2019). Enfoques para la formulación de la hipótesis en la investigación científica. *Conrado*, 15(70), 354-360. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000500354&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500354&lng=es&tlng=es).
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación (6a ed.) [versión del libro electrónico como Adobe Digital Edition]. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/301894369\\_EL\\_PROYECTO\\_DE\\_INVESTIGACION\\_6a\\_EDICION/link/572c1b2908ae2efbfbde004/download](https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION/link/572c1b2908ae2efbfbde004/download)
- Barnes, B., Yen, D. y Zhou, L. (2011). Investigating guanxi dimensions and relationship outcomes: Insights from Sino–Anglo business relationships. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 510–521. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.12.007
- Barthelmess, P., Enzmann, P., Settelen, M. y Schärmeli, N. (2018). Navigating ambiguity: distributive and integrative negotiation tactics in China. *Central European Business Review*, 7(2), 21-43. doi: 10.18267/j.cebr.197
- Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A. y Barnes, B. (2015). Can guanxi be created in Sino–Western relationships? An assessment of Western firms trading with China using the GRX scale. *Industrial Marketing Management*, 47(1). doi: 10.1016/j.indmarman.2015.02.039
- Bjoerkman, I., y Schaap, A. (1994). Outsiders in the middlekingdom: expatriate managers in Chinese–Western joint ventures. *European Management Journal*, 12, 147-153. doi: 10.1016/0263-2373(94)90005-1

- Brett, J. y Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68-79. doi: 10.1016/j.obhdp.2016.06.003
- Castro, O. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de Negocios*, 5(12), 143-147. doi: 10.1016/S2215-910X(14)70036-9
- Chuah, S., Hoffmann, R. y Larner, J. (2014). Chinese values and negotiation behaviour: A bargaining experiment. *International Business Review*, 23(6), 1203–1211. doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.05.002
- De Jong, M. y Spijkman, M. (2023). Beyond Simplifications: Making Sense of Paradoxical Chinese Values in Chinese-Western Business Negotiations. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 130–149. Doi: 10.1177/2329488420907138
- De La Garza, M., Guzmán, E. y Hernández, D. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 3(3), 64–89. doi: 10.3232/GCG.2009.V3.N3.03
- Escobar, J. y Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27-36. Recuperado de [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)
- Fang, T. (2006). Negotiation: The Chinese style. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(1), 50-60. doi: 10.1108/08858620610643175
- Fang, T. (2014). Understanding Chinese Culture and Communication: The Yin Yang Approach. *Global Leadership Practices*, 1(1), 177-187. doi: 10.1108/08858620610643175

- Faure, G. (1998). Negotiation: The Chinese Concept. *Negotiation Journal*, 14(2), 137-148.  
doi: 10.1023/A:1024653220515
- Fisher, G. (2003). Negociación internacional. La perspectiva transcultural. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, (8), 133 - 177. Recuperado de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93500807>
- Ghauri, N. y Usunier, J. (1996). International Business Negotiations. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 431–435. Recuperado de  
<http://www.jstor.org/stable/155321>
- González, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1(29), 85-104. Recuperado de  
<https://www.redalyc.org/pdf/800/80002905.pdf>
- Harris, M. (1990). *Antropología cultural*. Recuperado de  
<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/harris-marvin-antropologia-cultural.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Homburg, C., Krohmer, H., Cannon, J. y Kiedaisch, I. (2002). Customer Satisfaction in Transnational Buyer-Supplier Relationships. *Journal of International Marketing*, 10(4), 1-29. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25048907>
- Jin, B., Yu, H. y Kang, J. (2013). Challenges in Western-Chinese business relationships: the Chinese perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(2), 179-192. doi: 10.1108/02634501311312062

- Ladegaard, H. (2011). Negotiation style, speech accommodation, and small talk in Sino-Western business negotiations: A Hong Kong case study. *Intercultural Pragmatics*, 8(2), 197-226. doi: 10.1515/IPRG.2011.010
- Li, S., Karande, K. y Zhou, D. (2009). The effect of the governance environment on marketing channel behaviors: The diamond industries in the US, China, and HongKong. *Journal of Business Ethics*, 88, 453–471. doi 10.1007/s10551-009-0303-x
- Lin, L., Li, P. y Roelfsema, H. (2018). The traditional Chinese philosophies in intercultural leadership: The case of Chinese expatriate managers in the Dutch context. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(2), 299-336. doi: 10.1108/CCSM-01-2017-0001
- Liu, H. (2017). Chinese stratagem culture: Nature, formation, and implications. *Journal of Transnational Management*, 22(1), 53–68. doi: 10.1080/15475778.2017.1274614
- López, P. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es).
- Ma, L. y Tsui, A. (2015). Traditional Chinese philosophies and contemporary leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 13-24. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.11.008
- Ma, Z., Dong, W., Wu, J., Liang, D. y Yin, X. (2014). Confucian Ideal Personality and Chinese BusinessNegotiation Styles: An Indigenous Perspective. *Group Decis Negot*, 24(3), 383-400. doi: 10.1007/s10726-014-9394-6
- Manzur, T. (2010). International negotiations: a possible concept, efficacy and efficiency in the process. *Meridiano 47*, 11(119), 3-8. doi: 10.20889/453

- Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 07-33. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es).
- Milburn, T. (1998). Psychology, negotiation, and peace. *Applied and Preventive Psychology*, 7(2), 109–119. doi: 10.1016/S0962-1849(05)80008-3
- MINCETUR. (2023, 15 de mayo). Reporte de Comercio Bilateral: Perú-China. Recuperado de [https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/rep\\_comer\\_bilat/comercio](https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/rep_comer_bilat/comercio)
- Miranda, E., Paredes, R. y Toledo, J. (2014). ¿Cómo Negociar con Peruanos?: Sector Comercio al Por Mayor y Menor en Lima Metropolitana. Recuperado de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9225/TOLEDO\\_PAREDES\\_NEGOCIAR\\_COMERCIO\\_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9225/TOLEDO_PAREDES_NEGOCIAR_COMERCIO_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moser, R., Migge, T., Lockstroem, M. y Neumann, J. (2011). Exploring Chinese cultural standards through the lens of German managers: A case study approach. *IIMB Management Review*, 23(2), 102-109. doi: 10.1016/j.iimb.2011.02.002
- Mujtaba, G. (2013). Negotiating with modern chinese professionals: A review of cultural considerations and cyberspace communication. *Journal of Technology Management in China*, 8(3), 190-202. doi: 10.1108/JTMC-07-2013-0031
- Ogliastri, E. y Salcedo, G. (2008) La cultura negociadora en el Perú, un estudio exploratorio. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(25), 09-33. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733605001>
- Organización Mundial de Comercio. (2022). World Trade Statistical Review 2022. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/trade\\_outlook23\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/trade_outlook23_s.pdf)

- Parra, M. y Briceño, I. (2013). Aspectos éticos en la investigación cualitativa. *Enf Neurol (Mex)*, 12(3), 118-121. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2013/ene133b.pdf>
- Passaris, C. (2006). The Business of Globalization and the Globalization of Business. *Journal of Comparative International Management*, 9(1). Recuperado de <https://journals.lib.unb.ca/index.php/JCIM/article/view/5666>
- Phatak, A. y Habib, M. (1996). The dynamics of international business negotiations. *Business Horizons*, 39(3), 30–38. doi:10.1016/s0007-6813(96)90005-1
- Piza, N., Amaiquema, F. y Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70), 455-459. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000500455&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500455&lng=es&tlng=es).
- Ren, S. y Zhu, Y. (2015). Making sense of business leadership vis-à-vis China's reform and transition. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(7), 867-884. doi: 10.1108/LODJ-03-2014-0047
- Ribbink, D. y Grimm, C. (2014). The impact of cultural differences on buyer-supplier negotiations: An experimental study. *Journal of Operations Management*, 32(3), 114-126. doi: 10.1016/j.jom.2014.01.004
- Rivers, C. y Volkema, R. (2013). East-West differences in "tricky" tactics: A comparison of the tactical preferences of Chinese and Australian negotiators. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 17-31. doi: 10.1007/s10551-012-1372-9
- Sánchez, A. (2016). Libre comercio: tratados y nuevo orden. Un balance. *Economía UNAM*, 13(38), 122–130. doi: 10.1016/j.eunam.2016.05.006

- Schulz, J. (2021). La Nueva Ruta de la Seda en América Latina y el Caribe: ¿Oportunidad multipolar o nueva colonialidad dependiente? *Revista electrónica de estudios latinoamericanos*, 76(1), Recuperado de: [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.12712/pr.12712.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.12712/pr.12712.pdf)
- Sebenius, J. y Qian, C. (2008). Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior. *Harvard Business School Working Paper*, 76(9). Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=35010>
- Sousa, V., Driessnack, M. y Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15(3). doi: 10.1590/S0104-11692007000300022
- Torres, J. (2010). Understanding the Influence and Approaches to Effective Chinese Negotiations. *The Business Review*, 14(2). Recuperado de [http://www.torres-international.com/files/Understanding\\_the\\_Influence\\_and\\_Approaches\\_to\\_Effective\\_Chinese\\_Negotiations.pdf](http://www.torres-international.com/files/Understanding_the_Influence_and_Approaches_to_Effective_Chinese_Negotiations.pdf)
- UNCTAD. (2021). Informe sobre el comercio y el desarrollo 2021. Recuperado de [https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2021\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2021_es.pdf)
- Vallejo, M. (2002). El diseño de investigación: una breve revisión metodológica. *Archivos de cardiología de México*, 72(1), 08-12. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-99402002000100002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-99402002000100002)
- Von, H. (2008). *The 36 stratagems for business*. Recuperado de [books.google.es/books?isbn=9781905736508](https://books.google.es/books?isbn=9781905736508)

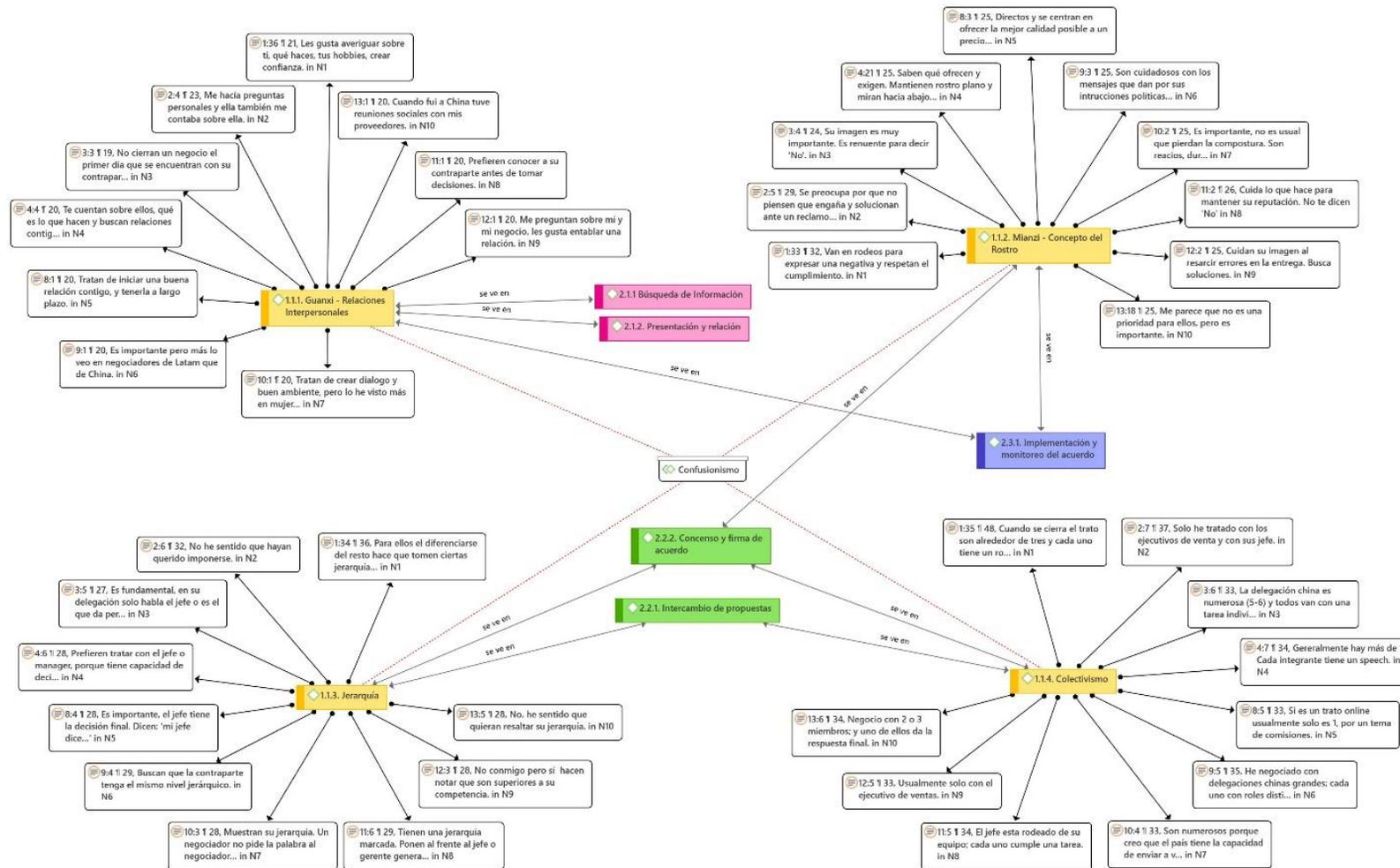
- Wang, C., Siu, N. y Barnes, B. (2008). The significance of trust and renqing in the long-term orientation of Chinese business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 819–824 . doi: 10.1016/j.indmarman.2008.01.008
- Xing, Y. y Sims, D. (2011). Leadership, Daoist Wu Wei and reflexivity: flow, self-protection and excuse in Chinese bank managers' leadership practice. *Management Learning*, 43(1), 1-16. doi: 10.1177/1350507611409659
- Yen D., Abosag, I., Huang, Y. y Nguyen, B. (2017). Guanxi GRX (ganqing, renqing, xinren) and conflict management in Sino-US business relationships. *Industrial Marketing Management*, 66(1), 103-114. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.07.011
- Yen, D., Barnes, B. y Wang, C. (2011). The measurement of guanxi: Introducing the GRX scale. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 97–108. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.09.014
- Yuan, G. (2009). *Las 36 estrategias chinas: La sabiduría de Oriente para Occidente*. EDAF. Recuperado de [books.google.es/books?isbn= 8441418195](https://books.google.es/books?isbn=8441418195)
- Zhang, S. y Constantinovits, M. (2016). A study of principled negotiation based on the Chinese harmony thought. *BRAND: Broad Research in Accounting, Negotiation & Distribution*, 7(1), 60-70. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=126505324&authtype=shib&lang=es&site=eds-live&custid=s4509042>
- Zhang, D. y Wu, S. (2014). Achieving successful business in China: Assessing the changing chinese culture. *Journal of Asia-Pacific Business*, 15(4), 307-323. doi: 10.1080/10599231.2014.965955

Zhao, Z., Chen, H. y Li, K. (2020). Management of interpersonal conflict in negotiation with Chinese: A perceived face threat perspective. *Group Decision & Negotiation*, 29(1), 75–102. doi: 10.1007/s10726-019-09645-2

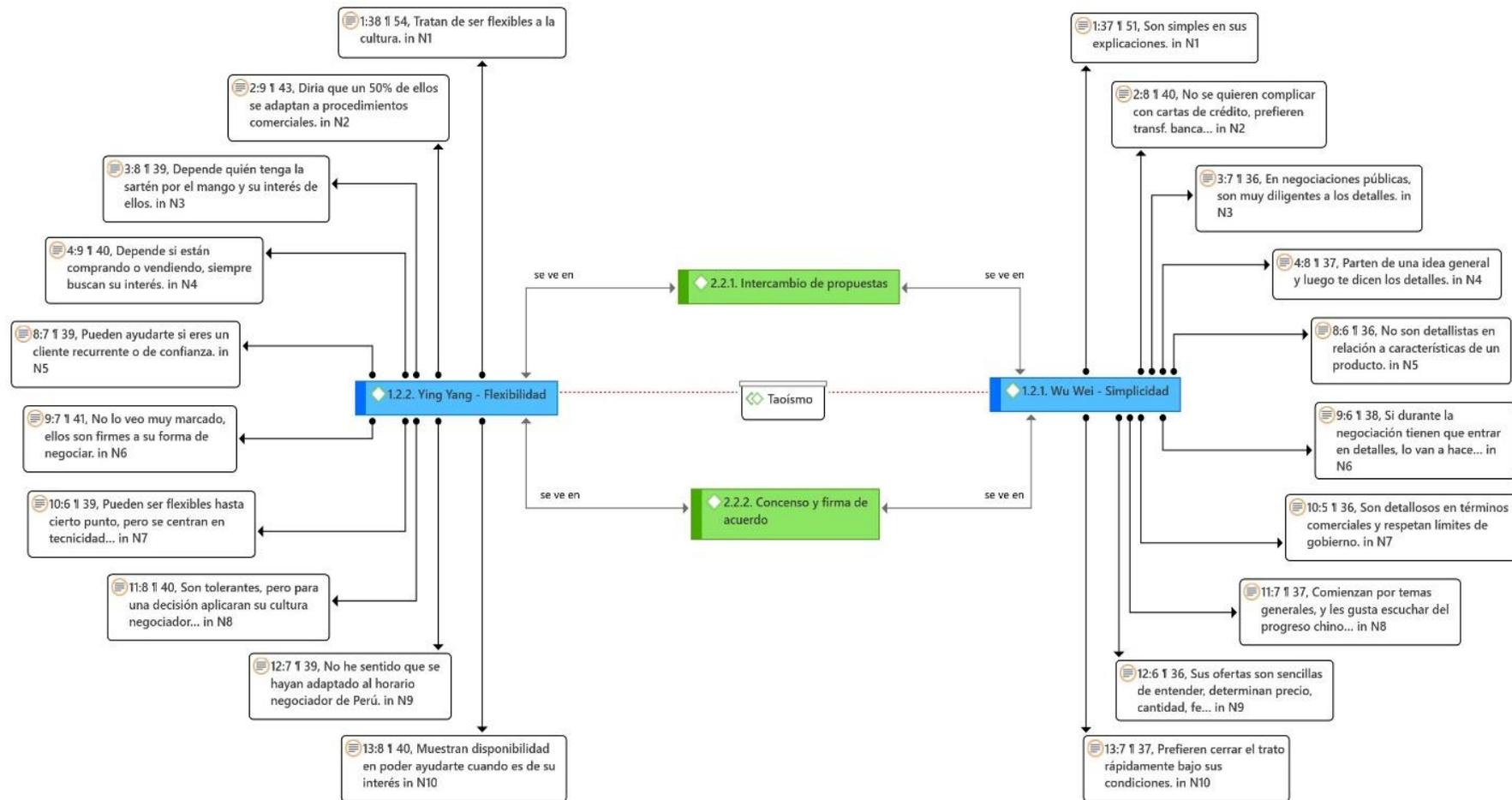
Zhu, X. y Gao, D. (2013). Nothing succeeds like success: An analysis of the causes of negotiation success and failures in China. *International Studies of Management & Organization*, 43(4), 26–38. doi: 10.2753/IMO0020-8825430402

## **Anexos**

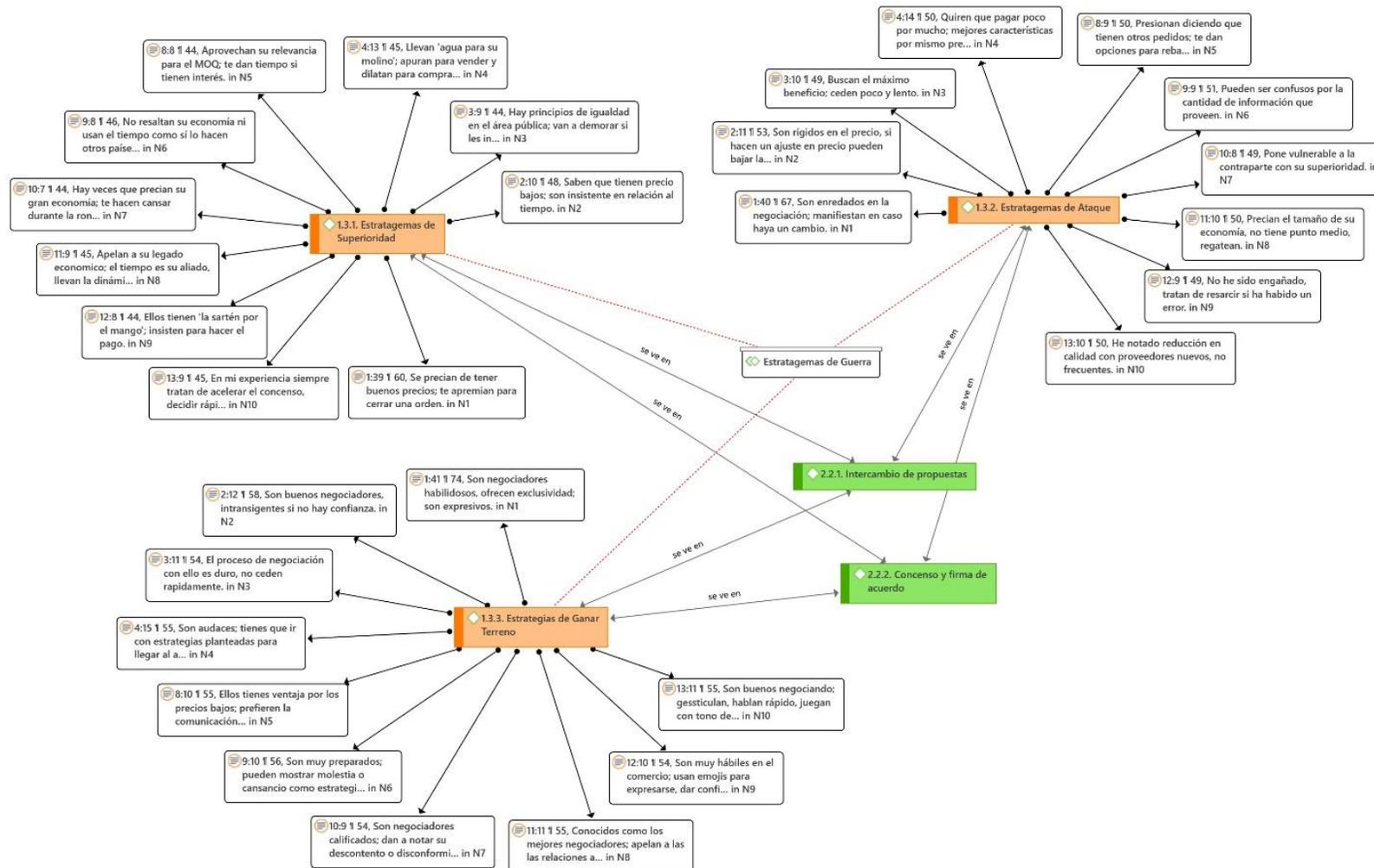
### **Anexo 1: Análisis del Confusionismo en las Negociaciones internacionales**



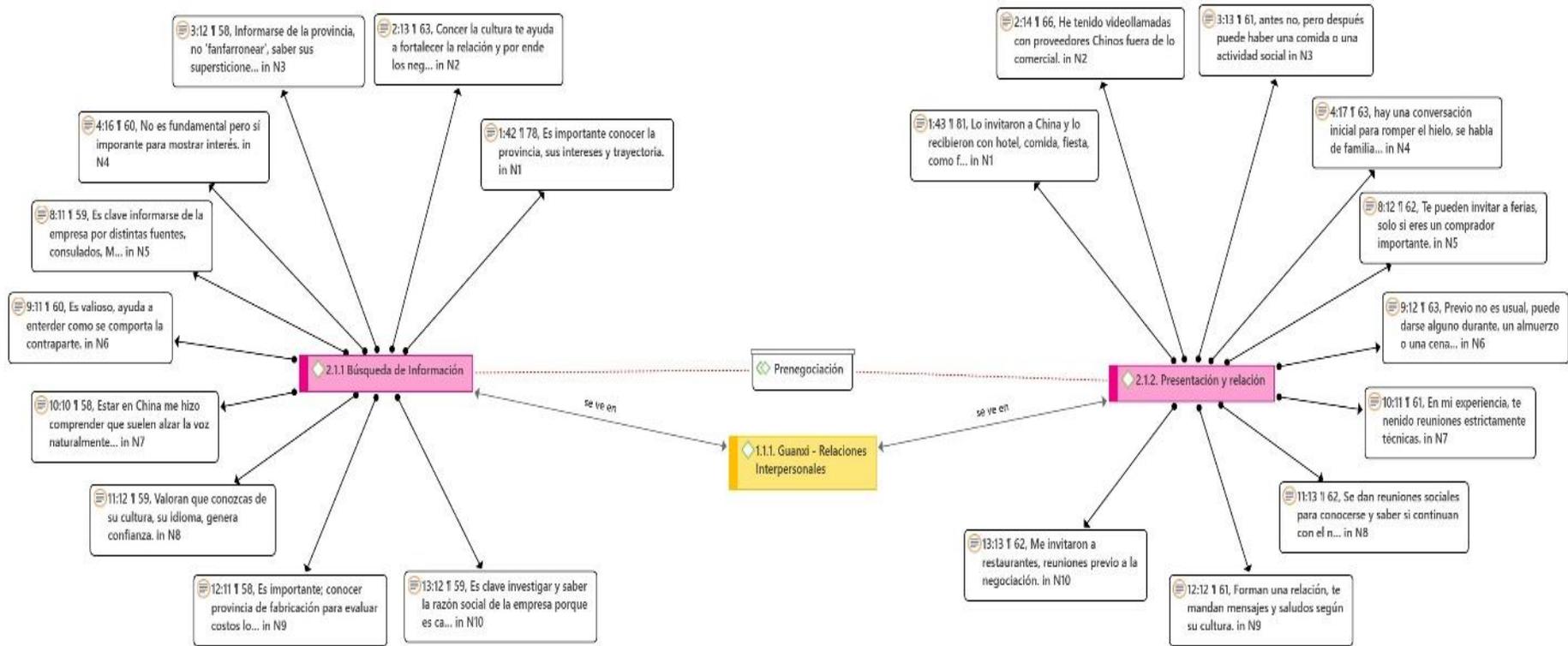
## Anexo 2: Análisis del Taoísmo en las Negociaciones internacionales



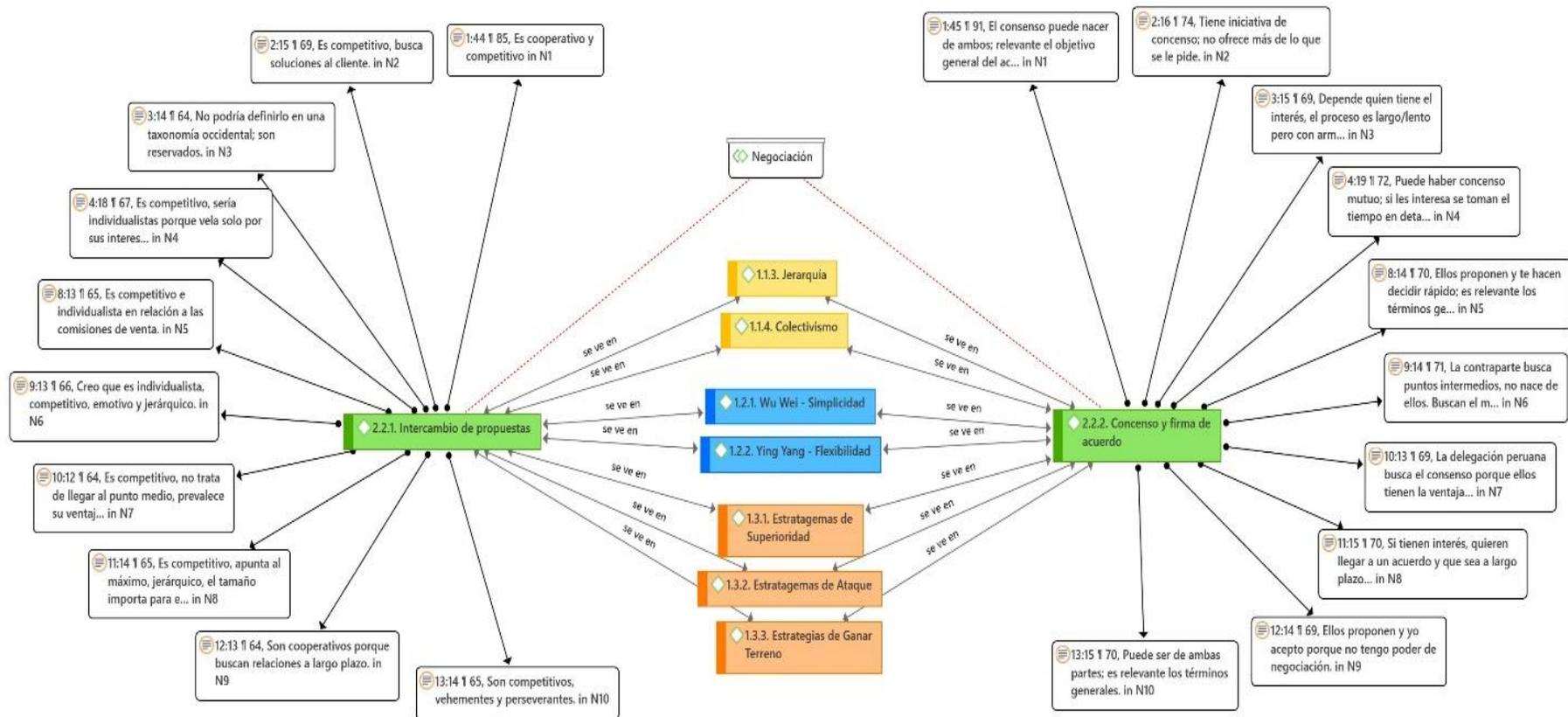
### Anexo 3: Análisis de las Estratagemas de Guerra en las Negociaciones internacionales



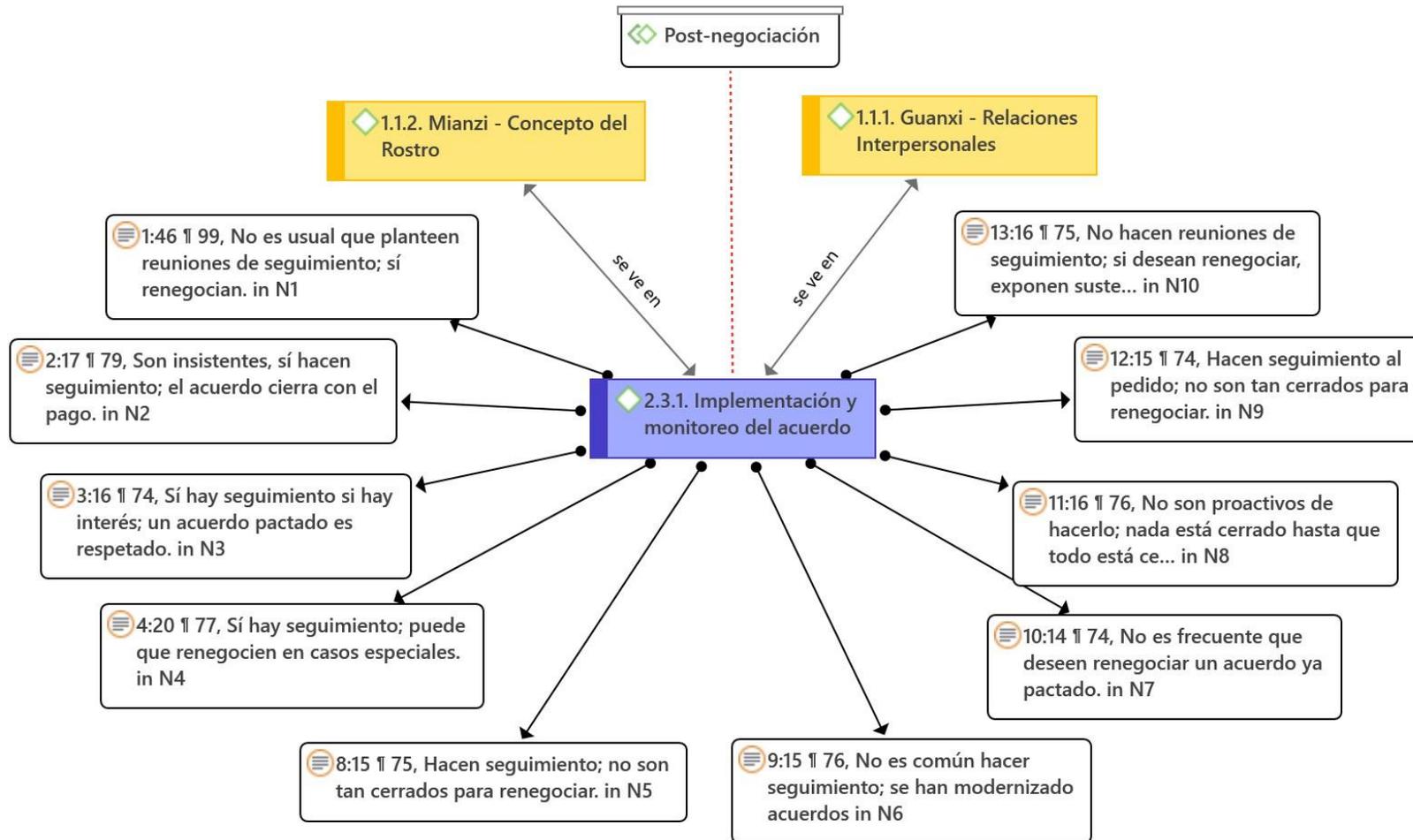
### Anexo 4: Análisis de la etapa de Prenegociación en las Negociaciones internacionales



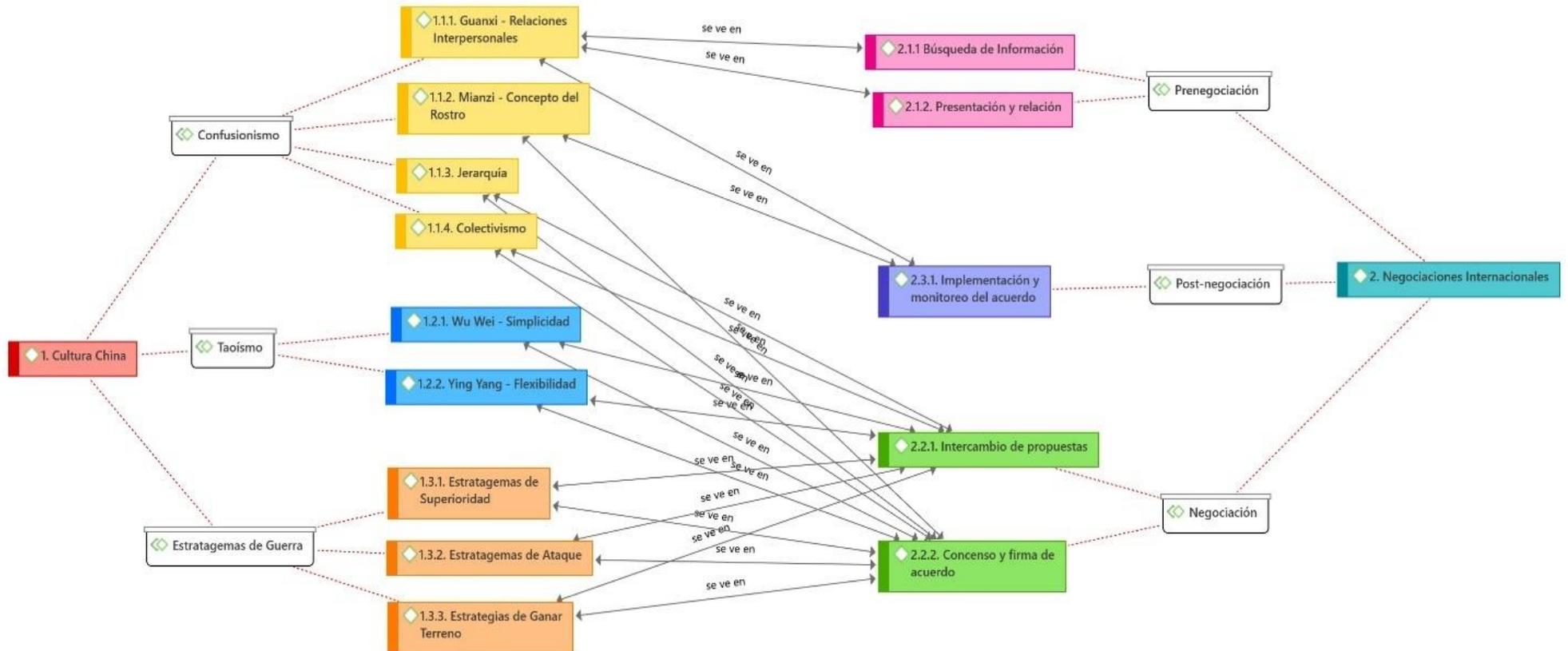
**Anexo 5: Análisis de la etapa de Negociación en las Negociaciones internacionales**



**Anexo 6: Análisis de la etapa de Post-negociación en las Negociaciones internacionales,**



## Anexo 7: Análisis de las Características de la Cultura China en las Negociaciones internacionales



## Anexo 8: Matriz de Consistencia

<b>Título:</b> Características de la Cultura China presentes en las Negociaciones Internacionales según la perspectiva del negociador peruano – Lima, 2023				
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Metodología</b>
¿Cómo se presentan las características de la Cultura China en las Negociaciones Internacionales según la perspectiva del negociador peruano – Lima, 2023?	Analizar las características de la Cultura China que se presentan en las Negociaciones Internacionales según la perspectiva del negociador peruano – Lima, 2023.	I: INDEPENDIENTE Cultura China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confusionismo</li> <li>• Taoísmo</li> <li>• Estratagemas de guerra</li> </ul>	<p><b>Enfoque:</b> Cualitativo</p> <p><b>Tipo de estudio:</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental</p> <p><b>Técnica:</b> Entrevista</p> <p><b>Instrumento:</b> Guía de entrevista</p>
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>	
<p>PE1. ¿Cómo se presenta el Confusionismo en las Negociaciones Internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023?</p> <p>PE2. ¿Cómo se presenta el Taoísmo en las Negociaciones Internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023?</p> <p>PE3. ¿Cómo se presentan las Estratagemas de Guerra en las Negociaciones Internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023?</p>	<p>OE1. Analizar el Confusionismo en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.</p> <p>OE2. Analizar el Taoísmo en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.</p> <p>OE3. Analizar las Estratagemas de Guerra en las Negociaciones internacionales, según la perspectiva del negociador peruano - Lima, 2023.</p>	II: DEPENDIENTE Negociaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prenegociación</li> <li>• Negociación</li> <li>• Post-negociación</li> </ul>	

## Anexo 9: Matriz de Categorización

Título	Características de la Cultura China en las Negociaciones Internacionales según la perspectiva del negociador peruano – Lima, 2023				
Categoría	Definición Conceptual	Definición Operacional	Subcategorías	Ítems	
Cultura China	La cultura china es milenaria y trascendental en su sociedad; teorizada principalmente por ser una cultura colectivista y de alto contexto (Fang, 2014).	La herencia cultural de China como el <b>Confucionismo, Taoísmo y las Estratagemas de guerra</b> son valores centrales que gobiernan la sociedad China desde hace dos mil años y siguen siendo transcendentales en el comportamiento empresarial actual. (Sebenius y Qian, 2008)	Confusionismo	<b>Guanxi - Relaciones interpersonales</b>	1. ¿Considera que para el negociador chino es importante establecer relaciones interpersonales entre negociadores para llegar a un acuerdo? ¿Por qué?
				<b>Mianzi - Concepto del rostro</b>	2. A su juicio, ¿qué tan importante es para los negociadores chinos mantener su reputación dentro de una negociación? 3. ¿Cómo describiría su comportamiento o lenguaje al expresar un desacuerdo o negativa?
				<b>Jerarquía</b>	4. ¿Considera que los negociadores chinos buscan resaltar su nivel jerárquico en una negociación?
				<b>Colectivismo</b>	5. ¿Usualmente es numerosa la cantidad de negociadores chinos que intervienen en una negociación? 6. ¿Considera que en el equipo de negociación chino cada integrante tiene una responsabilidad individual?
			Taoísmo	<b>Wu Wei - Simplicidad</b>	7. ¿Considera que los negociadores chinos evitan complejidades al momento de negociar? ¿Cómo lo describiría?
				<b>Yin Yang - Flexibilidad</b>	8. ¿Considera que los negociadores chinos se adaptan a la cultura de su contraparte? ¿Por qué?
			Estratagemas de guerra	<b>Estratagemas de superioridad</b>	9. ¿Es frecuente percibir que los negociadores chinos denoten superioridad en sus estrategias? 10. ¿Ha notado el uso del tiempo como manipulación para acelerar o ralentizar un consenso?
				<b>Estratagemas de ataque</b>	11. ¿Cree usted que los negociadores chinos utilizan estrategias para minimizar el desgaste durante el proceso de negociación? (Ej: utiliza conceptos nuevos, trata de confundir o pone en situación vulnerable a la contraparte) 12. ¿Ha notado el ofrecimiento de una condición de poco valor a cambio de un beneficio mayor?
				<b>Estratagemas de ganar terreno</b>	13. ¿Cree usted que los negociadores chinos son habilidosos para generar ventaja en sus negociaciones? 14. ¿Ha notado el uso de sus emociones para influir en la conformidad de un consenso?
			Negociaciones Internacionales	La negociación internacional es un encuentro transcultural donde partes de países originarios desiguales convergen en un diálogo y toman decisiones para finalizar en un convenio (Fisher, 2003).	Se comprende en el proceso las etapas de <b>prenegociación, negociación y post negociación</b> para las negociaciones directas entre las partes. (Ghauri y Usumier, 1996)
<b>Presentación y relación</b>	16. ¿Es usual hacer o recibir invitaciones de encuentros sociales con los negociadores chinos previo a la negociación?				
Negociación	<b>Intercambio de propuestas</b>	17. ¿Cómo definiría el perfil del negociador chino: individualista, cooperativo, competitivo o altruista? ¿Por qué?			
	<b>Consenso y firma de acuerdo</b>	18. ¿Es frecuente que los negociadores chinos tomen la iniciativa al determinar un consenso? 19. ¿Considera que para ellos es más relevante el objetivo general del acuerdo a comparación de la especificación de los detalles?			
Post-negociación	<b>Implementación y monitoreo del acuerdo</b>	20. ¿Es común que los negociadores chinos planteen reuniones para darle seguimiento a la implementación del acuerdo? 21. ¿Es frecuente que deseen renegociar el acuerdo pactado?			

## Anexo 10: Guía de Entrevista

### GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A ESPECIALISTAS

Estimado entrevistado, Sr(a)..... ante todo buenas tardes. Primero, agradecerle por su tiempo y participación en esta entrevista, la cual tiene como objetivo analizar las características de la Cultura China que se presentan en las Negociaciones Internacionales, según la perspectiva del negociador peruano. Las preguntas estarán relacionadas a estas dos variables: Cultura China y Negociaciones Internacionales.

Esta entrevista es parte de una investigación de Tesis para obtener el grado Licenciatura. Recalcarle que sus respuestas serán codificadas y tratadas como información individual sin relacionarla con la persona entrevistada para salvaguardar la confidencialidad. Asimismo, en un plazo no mayor a 4 meses, toda evidencia será destruida.

#### **Introducción**

En el contexto nacional China es el primer socio comercial del Perú, siendo el primer mercado destino de exportaciones y primer proveedor de insumos. Por ello, es de gran relevancia conocer su cultura para asegurar negociaciones exitosas.

#### **Preguntas demográficas:**

1. ¿Cuál es su nacionalidad?
2. ¿Cuántos años tiene? / ¿Su rango de edad se encuentra entre los 20-30, 31-40, 41-50, o más de 50 años?
3. ¿Cuál es su grado académico más alto? ¿Secundaria completa, Bachiller, Licenciado, Maestro, Doctor?
4. ¿En qué área desarrolla su actividad? ¿Exportaciones/Importaciones, Economía, Administración y Negocios Internacionales u Organismos Públicos?
5. ¿Aproximadamente cuantos años de experiencia tiene en esa área?

#### **Preguntas sobre la Cultura China:**

Basada en su experiencia:

1. ¿Considera que para el negociador chino es importante establecer relaciones interpersonales entre negociadores para llegar a un acuerdo? ¿Por qué?
2. A su juicio, ¿qué tan importante es para el negociador chino mantener su reputación dentro de una negociación?
3. ¿Cómo describiría su comportamiento o lenguaje al expresar un desacuerdo o negativa?
4. ¿Considera que los negociadores chinos buscan resaltar su nivel jerárquico en una negociación?
5. ¿Usualmente es numerosa la cantidad de negociadores chinos que intervienen en una negociación?
6. ¿Considera que en el equipo de negociación chino cada integrante tiene una responsabilidad individual?
7. ¿Considera que los negociadores chinos evitan complejidades al momento de negociar? ¿Cómo lo describiría?

8. ¿Considera que los negociadores chinos se adaptan a la cultura de su contraparte? ¿Por qué?
9. ¿Es frecuente percibir que los negociadores chinos denoten superioridad en sus estrategias?
10. ¿Ha notado el uso del tiempo como manipulación para acelerar o ralentizar un consenso?
11. ¿Cree usted que los negociadores chinos utilizan estrategias para minimizar el desgaste durante el proceso de negociación? (Ej: utiliza conceptos nuevos, trata de confundir o pone en situación vulnerable a la contraparte)
12. ¿Ha notado el ofrecimiento de una condición de poco valor a cambio de un beneficio mayor?
13. ¿Cree usted que los negociadores chinos son habilidosos para generar ventaja en sus negociaciones?
14. ¿Ha notado el uso de sus emociones para influir en la conformidad de un consenso?

#### **Preguntas sobre la Negociaciones Internacionales**

15. ¿Considera fundamental informarse sobre la cultura china previo al encuentro de la negociación? ¿Por qué? (Cultura incluye: historia, supersticiones, etc.)
16. ¿Es usual hacer o recibir invitaciones de encuentros sociales con los negociadores chinos previo a la negociación? (¿Cómo son estos ambientes?)
17. ¿Cómo definiría el perfil del negociador chino: individualista, cooperativo, competitivo o altruista? ¿Por qué?
18. ¿Es frecuente que los chinos tomen la iniciativa al determinar un consenso?
19. ¿Considera que para ellos es más relevante el objetivo general del acuerdo a comparación de la especificación de los detalles?
20. ¿Es común que los chinos planteen reuniones para darle seguimiento a la implementación del acuerdo?
21. ¿Es frecuente que deseen renegociar el acuerdo pactado?