



## GUANXI: ¿UNA VENTAJA COMPETITIVA?

Guillermo S. Edelberg DBA  
Profesor Emérito

Un artículo anterior, “*Guanxi* es más que *Networking*”<sup>1</sup>, sobre las prácticas de *management* en China, incluyó una explicación. Decía así:

La palabra *guanxi* —se pronuncia *guansí*— se refiere a la relación, la conexión o el vínculo personal e intransferible existente entre dos personas, por medio del cual se intercambian favores. Éstas pueden ser de distintos estatus sociales aunque, como es lógico, la de menor estatus tiene más dependencia con respecto a la otra. El concepto así definido es sencillo; sin embargo, su manejo es sofisticado y un gerente extranjero que se radique en China debe aprender a planearlo, construirlo y cultivarlo. Su aplicación, importante en la vida personal, también lo es en el mundo de los negocios.

Los estudiosos del *management* en China han observado que un número significativo de empresas extranjeras, a veces asociadas con empresas locales, abrió allí representaciones pese a no planear inversiones importantes en un futuro inmediato. Una de las razones para explicar este hecho se refiere a la relevancia que la red de *guanxi* tiene tanto en la puesta en marcha como en el manejo de los negocios. La apertura de representaciones permite, entre otros objetivos, desarrollar redes de *guanxi* con la anticipación debida y —con un poco de suerte— antes que sus competidores.

Un autor lo expresa en forma más técnica: “*guanxi* se convierte en un ingrediente importante de la estrategia empresarial porque puede ayudar a establecer un posicionamiento estratégico específico en el medio competitivo chino. Por este motivo *guanxi* requiere una formulación estratégica propia y una puesta en práctica cuidadosa. Éstas deben estar alineadas con las de la empresa y, como todo activo, manejarse correctamente para evitar resultados no queridos.” (W. R. Vanhonacker, *The China Business Review*. Washington: mayo-junio de 2004).

¿Es *guanxi* una fuente de ventaja competitiva?

La respuesta no se encuentra con frecuencia en los contenidos de las revistas especializadas. E. W. K. Tsang intenta ofrecerla para lo cual analiza el «recurso» *guanxi* tal como se lo hace con otros recursos de la empresa. Según dice, *guanxi*, para poder constituirse en una ventaja competitiva sostenible, debe ser valioso, poco común y difícil de imitar. (*Can “guanxi” be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? The Academy of Management Executive*. Briarcliff Manor: mayo de 1998).

Su valor económico, la primera de estas tres características, se refiere a la posibilidad de contribuir, por ejemplo, a mayores ventas o menores costos. También, a su aporte a la hora de sentarse a negociar. Menos visible es la contraprestación derivada de un favor recibido, que

---

<sup>1</sup> Ver artículo # 98, “*Guanxi* es más que *Networking*”.

vendría a ser algo así como una especie de «cuenta a pagar». El autor recomienda hacer un análisis de costo-beneficio porque no es raro el caso en que el intercambio de favores o atenciones termine en pérdidas. Por ejemplo: un gerente chino de una empresa extranjera no recibió en su casa a representantes de sus proveedores locales ni aceptó sus regalos. Si desarrollaba *guanxi* de esta manera, iba a tener que aceptar los productos de menor calidad que los proveedores le habrían de suministrar.

*Guanxi* poco común, la segunda de las características, debe interpretarse como una red de *guanxi* difícil de establecer frente a la necesidad de relacionarse con numerosos e importantes funcionarios de la administración pública china. No cualquier empresa está en condiciones de hacerlo. Según E. W. K. Tsang, el autor del artículo que nos ocupa, “algunas grandes compañías de Hong Kong se prepararon para el cambio político que tuvo lugar en 1997 incorporando a sus organizaciones a hijos de funcionarios importantes que habrían de estar involucrados en el traspaso de soberanía”.

La dificultad en imitarse, la tercera característica, se refiere al hecho de que la competencia querrá imitar todo *guanxi* estimado exitoso, por lo que conviene oponer obstáculos al logro de este objetivo. Por ejemplo: *guanxi* desarrollado a lo largo de muchos años no podrá imitarse en un período breve.

La red de *guanxi* debe ser sostenible y mantenerse a lo largo del tiempo sin depender de los contactos personales de una persona que pueden perderse si ésta se aleja de la organización. El autor señala la conveniencia de que las empresas practiquen la auditoría de su red de *guanxi*.

Las características descritas, en caso de lograrse, habrán de constituir una ventaja competitiva.

No todos llegan a esta conclusión.

A mediados de 2004 tuvo lugar en Shanghai la reunión anual del *Global Leadership Forum* organizado por la *Harvard Business School*. En una de las sesiones, el profesor F. Oberholzer-Gee expuso las conclusiones que extrajo, junto con su colega, el profesor T. Khanna, de un trabajo del Banco Mundial llevado a cabo mediante información obtenida en unas 3.900 empresas chinas. Un artículo resumió dichas conclusiones así (*HBS Alumni Bulletin*. Boston: septiembre de 2004):

La importancia de las relaciones en la cultura china se extiende al mundo de las empresas, donde una simple frase expresa mucho: «Sin *guanxi* no hay negocios». O sea: sin relaciones no hay negocios. El profesor Oberholzer-Gee hizo notar que las relaciones asumen mayor importancia en China porque contribuyen a subsanar las debilidades de las instituciones legales y de las reglamentaciones. ¿Les va mejor a las empresas que tienen relaciones estables con sus banqueros, clientes y proveedores?

“Nos sorprendió descubrir que no les va necesariamente mejor a las empresas que cuentan con relaciones de larga data” dijo Oberholzer-Gee. En realidad, las empresas chinas con un socio extranjero crecieron menos que aquellas que no lo tenían. “Decir que no se necesitan relaciones no sería correcto,” continuó diciendo. “Todo el mundo tiene relaciones porque son muy importantes; pero no se debe llegar a la conclusión de que las relaciones constituyen una ventaja competitiva.”

Sospecho que los especialistas y los empresarios que se radiquen en China van a discutir durante mucho tiempo si la red de *guanxi* constituye una fuente de ventajas competitivas o no.