



Máster Universitario en Comunicación Intercultural y Empresarial entre China y Europa

Impacto actual del conocimiento intercultural como factor clave en el éxito de las empresas españolas en Shanghái

Alumno/alumna

Apellido/s y Nombre: Hernández Sarmiento, Silvia

Email de la URJC: s.hernandez.2023@alumnos.urjc.es

Apellidos, Nombre tutor/a

Barrón Madrigal, Patricia

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Campus de Fuenlabrada

Convocatoria: Septiembre 2024

Fecha: 12/09/2024

Este trabajo es fruto del esfuerzo, apoyo, ayuda, profesionalidad y cariño de muchas personas, cada una a su manera, aunque ellas no lo sepan.

Quiero agradecer a todos mis profesores y profesoras su gran labor y conocimientos, y en especial a mi tutora Patricia, por su guía y apoyo; a mis compañeros y compañeras del Consulado de España en Shanghái por su acogida y consideración; así como a los representantes de empresas e instituciones que han participado en este estudio, ya que sin su experiencia y colaboración no hubiera sido posible, y a José Luis por enseñarme que, incluso en el otro lado del mundo, puedes encontrar un trocito de tu hogar.

También quiero dar las gracias a mis compañeros y compañeras del Máster por haber creado esta familia pequeñita e intercultural; a Tu, por enseñarme que no solo existe un Shanghái; a Fede, Marcela y a los miembros de Dasein Community por acogerme e integrarme en sus vidas y enseñarme tantos puntos de vista distintos; a Camille y a Eva, por su apoyo y cariño desde Francia y desde Lituania; a las chicas de la Biblioteca del Instituto Cervantes de Shanghái por tener siempre una sonrisa cada vez que visitaba mi segunda casa; a Lucía, por la oportunidad que nos dio China de conocernos de verdad; a Elena y Abraham; a Joan Josep por ser punto de referencia; a Gabriel, por sus podcasts, su cariño, por abrirme los ojos y los días en Hangzhou; a Chiara, por ser un referente para mi en el campo de la investigación; y a Selma, por descubrirme y acercarme la interculturalidad.

A P. y a A. por siempre estar ahí, y a P., aunque ya esté lejos, por haber creído en mí. A mi padre, por quererme y apoyarme incondicionalmente, y a mi madre, porque, aunque ya no esté aquí, no hubiera sido lo que soy ni hecho nada de esto sin ella, y espero que, si de alguna manera me está viendo, esté orgullosa de mí. Y, por último, a mi yo del pasado, por atreverme a pesar del miedo y porque, aun cuando quería irme, elegí quedarme.

Ojalá pudiese agradecer y nombrar a todas y cada una de las personas que de algún modo han hecho posible que el esfuerzo de estos meses, de estos años, culminase en este trabajo, pero el folio se nos acaba y tampoco es el momento, lo dejamos para la próxima investigación, viaje o despedida.

入乡随俗

Donde fueres, haz lo que vieres

When in Rome, do as the Romans do

Resumen

Este trabajo de investigación trata de determinar la influencia del conocimiento intercultural como clave en el éxito de las empresas españolas en China, concretamente en Shanghái, en una actualidad marcada por las consecuencias derivadas de la supresión de las medidas de “COVID-cero”, las tensiones geopolíticas y la evolución de la economía china. Para ello se ha entrevistado a representantes de ocho empresas españolas que llevan operando en China desde hace al menos 9 años, así como a un representante de ICEX España Exportación e Inversiones. Según los datos obtenidos, el conocimiento intercultural por parte de las empresas, si bien sigue siendo necesario, tiende a pasar a un segundo plano y recae con menor fuerza sobre los trabajadores españoles debido a varios factores, como la creciente apertura e internacionalización de Shanghái, con la consecuente unificación de criterios y modos de actuar en el mundo de los negocios; la disminución de expatriados trabajando en empresas españolas en China, y, por ende, la presencia cada vez mayor de talento local en las empresas extranjeras, cuya formación, experiencia y conocimiento sobre el mercado interno y los factores culturales que lo regulan hacen de él el perfecto mediador intercultural.

Palabras clave: *conocimiento intercultural, empresas españolas, China, Shanghái, internacionalización, expatriados, mediación intercultural, mediador intercultural*

Abstract

This research work aims to determine the influence of intercultural knowledge as a key to the success of Spanish companies in China, specifically in Shanghai, at a time marked by the consequences of the abolition of the ‘Covid-zero’ measures, geopolitical tensions, and the evolution of the Chinese economy. For this purpose, representatives of eight Spanish companies that have been operating in China for at least nine years were interviewed, as well as a representative of ICEX Spain Export and Investment. According to the data obtained, intercultural knowledge on the part of companies, although still necessary, tends to take a back seat and falls less heavily on Spanish workers due to several factors, such as the growing openness and internationalization of China, with the consequent unification of criteria and ways of acting in the business world; the decrease of expatriates working in international companies in China, and, therefore, the growing presence of local talent in foreign companies, whose training, experience and knowledge of the domestic market and the cultural factors that regulate it make them the perfect intercultural mediators.

Keywords: *intercultural knowledge, Spanish companies, China, Shanghai, internationalization, expatriates, Spanish companies, intercultural mediation, intercultural mediator*

LISTADO DE ACRÓNIMOS

ASEAN	Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (<i>Association of Southeast Asian Nations</i>)
B2B	Comercio entre empresas (<i>Business to business</i>)
B2C	Comercio empresa-cliente (<i>Business to customer</i>)
CJV	Empresa mixta contractual (<i>Contractual Joint Venture</i>)
EEUU	Estados Unidos
EJV	Empresa mixta de participación societaria (<i>Equity Joint Venture</i>)
EU	Unión Europea
EUCCC	Cámara de Comercio de la Unión Europea en China (<i>European Union Chamber of Commerce in China</i>)
EU SME	Centro para las pequeñas y medianas empresas de la Unión Europea (<i>European small and medium-sized enterprises centre</i>) (Comisión Europea)
FCEC	Fundación Consejo España China
FIJSC	Sociedad Anónima de Capital Extranjero (<i>Foreign-owned corporations</i>)
FMRE	Foro de Marcas Renombradas Españolas
FTZ	Zonas de libre comercio (<i>Free Trade Zones</i>)
GATS	Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (<i>General Agreement on Trade in Services</i>)
ICEX	ICEX España Exportación e Inversiones
IED	Inversión extranjera directa
IPC	Índice de Precios de Consumo
MAEC	Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación
MINECO	Ministerio de Economía, Comercio y Empresa
MOFCOM	Ministerio de Comercio de China (<i>Ministry of Commerce</i>)
NDRC	Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma (<i>National Development and Reform Commission</i>)
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (<i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i>)
OMC	Organización Mundial del Comercio
PASE	Países con Actuación Sectorial Estratégica
PI	Propiedad Intelectual
PIB	Producto Interior Bruto
RMB	<i>Renminbi</i> o <i>yuan</i> , divisa de curso legal de la República Popular de China
RO	Oficina de Representación (<i>Representative Office</i>)
RPC	República Popular de China
RRSS	Redes Sociales
SA	Sociedad Anónima
SAFE	Administración Estatal de Divisas (<i>China's State Administration of Foreign Exchange</i>)
SRL	Sociedad de Responsabilidad Limitada
UE	Unión Europea
WFOE	Empresas de capital totalmente extranjero (<i>Wholly Foreign-owned Enterprise</i>)

ÍNDICE

Agradecimientos

Resumen

Listado de acrónimos

I. INTRODUCCIÓN, PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS	1
II. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN	2
1. Aspectos culturales	3
1.1. Cuando las culturas convergen: multi, pluri e interculturalidad	3
1.2. La importancia de entender las diferencias culturales en la adopción de estrategias empresariales	5
1.2.1. Gestión de los stakeholders	5
1.2.2. Aplicación de una mirada intercultural en la publicidad	6
1.3. Aproximaciones occidentales al análisis de las diferencias culturales	7
1.3.1. El modelo de Hofstede	7
1.3.2. El modelo de Hall	8
1.3.3. El modelo de Trompenaars y Hampden-Turner	10
1.3.4. El modelo de Lewis	11
1.3.5. Otras propuestas: Schuster y Copeland, Salacuse	12
1.3.6. Limitaciones de estos modelos	13
1.4. Un puente entre culturas: la figura del mediador intercultural	13
1.5. Claves para entender la cultura empresarial china	14
1.5.1. Guanxi 关系 y Mianzi 面子	15
1.5.2. Bao 报, renqing 人情 y xinyong 信用	15
1.5.3. El protocolo	16
1.5.4. Otros aspectos	17
2. Aspectos económicos	18
2.1. Breve presentación de China y de su importancia en el contexto actual	18
2.2. Relaciones entre China y España	20
2.2.1. Una mirada al pasado de las relaciones entre China y España	20
2.2.2. La relación en datos	22
2.3. ¿Por qué China? Atractivo del mercado chino	23

2.4.	Aspectos para tener en cuenta a la hora de implantarse en China:	25
2.4.1.	Dónde instalarse	25
2.4.2.	Regulación de la inversión extranjera	27
2.4.3.	En China, para China	29
2.4.4.	¿Personal español o chino? Tendencias actuales	30
2.4.5.	Barreras y dificultades más frecuentes de acceso al mercado chino	32
2.5.	Futuro de las relaciones económicas entre China y Europa: ¿Un buen momento?	34
2.5.1.	Conclusiones de informes recientes	34
2.5.2.	Decoupling y derisking	37
2.6.	Recomendaciones	37
III. UNIDAD DE ANÁLISIS, MUESTRA DE ESTUDIO Y DELIMITACIÓN		39
IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, CUESTIÓN ÉTICA Y DESARROLLO		40
1.	Elección del diseño	40
2.	Técnicas utilizadas	40
2.1.	Análisis de contenido	40
2.2.	La entrevista cualitativa	41
3.	Cuestión ética	42
4.	Fuentes y sistemas de citas	42
5.	Operacionalización de la investigación: hipótesis y variables	43
5.1.	Hipótesis	43
5.2.	Variables	43
6.	Desarrollo	43
V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		45
1.	Primera parte: La compañía en China	46
2.	Segunda parte: Relación entre negocio y cultura	50
VI. CONCLUSIONES, DEBATE Y LIMITACIONES		54
VII. REFERENCIAS		60
VIII. ANEXOS		67
	Anexo I: Guion de la entrevista	67
	Anexo II: Enlaces de utilidad	68

I. INTRODUCCIÓN, PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS

Desde hace años, China ha ido consolidando su papel fundamental en el panorama internacional: es la segunda potencia económica mundial y el primer exportador, siendo también el segundo país más poblado del mundo, con sus más de 1.400 millones de habitantes, y uno de los más grandes por extensión territorial, superando los nueve millones de kilómetros cuadrados. Tomando conciencia de la importancia que tiene China en el contexto actual, cabe preguntarse de qué manera España, a través de su tejido empresarial, puede mejorar sus conexiones con el gigante asiático. Debido a la inmensa variedad de enfoques desde los que se puede abordar esta cuestión, en estas páginas nos centraremos en esclarecer la importancia del conocimiento intercultural como factor clave a la hora de tener éxito en el mercado chino a través de una serie de entrevistas realizadas en el área de Shanghái y sus alrededores a representantes de empresas españolas y de ICEX, tratando de discernir en qué medida este conocimiento les ha ayudado en este proceso, así como qué otros factores han contribuido.

El objetivo principal de este estudio es profundizar en la importancia actual del conocimiento intercultural como factor clave a la hora de tener éxito en Shanghái para las empresas españolas. Para ello, se ha adoptado un enfoque cualitativo y como instrumentos principales de recolección de datos se utilizarán la entrevista semidirigida y el análisis de contenido. El conocimiento intercultural empresarial puede definirse como la habilidad para actuar y gestionar de manera efectiva en compañías integradas por equipos de diferentes culturas, procurando que todas las partes implicadas conozcan y respeten sus diferencias culturales en condiciones de igualdad, así como conseguir la mezcla y el enriquecimiento cultural derivado de dicho contacto, facilitando la comunicación, la adopción de estrategias y la gestión de equipos. En este caso, el conocimiento intercultural que se considera necesario es el que involucra a las culturas china y española en el contexto empresarial.

Para la consecución de este objetivo principal, debemos también plantearnos una serie de objetivos secundarios, de carácter explicativo y descriptivo:

- Entender qué otros factores deben tenerse en cuenta para tener éxito en el mercado chino
- Explicar en qué consiste el conocimiento intercultural, las diferencias culturales y cómo pueden analizarse, así como las características específicas de la cultura empresarial china

- Comprender la vigencia e importancia de la figura del mediador intercultural en las empresas españolas en Shanghái

Para lograr estos objetivos, las preguntas de investigación pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- ¿De qué manera afecta actualmente la aplicación del conocimiento intercultural en el éxito de una empresa española en Shanghái?
- ¿Es dicho conocimiento una clave del éxito para estas empresas?
- ¿Qué otros factores influyen en dicho éxito?
- ¿Cuál es la importancia actual del papel del mediador intercultural en las empresas españolas en Shanghái?

El impulso para realizar esta investigación parte de la convergencia entre la curiosidad personal sobre la influencia del aspecto intercultural en el ámbito empresarial y las perspectivas laborales de la formación en interculturalidad; y de la constatación de la ausencia de estudios de este tipo tras la pandemia de la Covid-19, cuyas medidas afectaron a todo el mundo y, en especial, a China. Se considera que la realización de esta investigación queda justificada debido a que, si bien es cierto que existen estudios similares que tratan de acercar la cultura empresarial china a las empresas españolas, como los realizados por Amat Royo (2016), Arnau Navarro (2012), Bian, (2017), Ordóñez de Pablos (2004) y Simón Pascual (2019), se considera que el aspecto innovador de esta investigación se debe, por un lado, a que se realiza en un paradigma distinto, marcado por la retirada de las medidas de COVID-Cero, las tensiones geopolíticas y comerciales internacionales y la nueva situación de la economía china, y, por otro, a la puesta del foco en el conocimiento intercultural y la vigencia de la figura del mediador cultural. Se considera que es interesante tomarle el pulso a la actualidad para determinar en qué medida lo apuntado anteriormente por distintos investigadores se ha mantenido o se ha modificado; y de qué manera puede enfocarse la aplicación del conocimiento intercultural y la figura del mediador en base a los resultados obtenidos.

II. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

Para tratar de comprender de una manera más profunda la importancia del conocimiento intercultural como factor clave a la hora de tener éxito en el mercado chino para las empresas españolas, debemos estudiar, por un lado, el aspecto cultural, y, por otro, el aspecto económico o de mercado. Para ello se revisará y consultará la literatura previa, así como informes y datos

macroeconómicos recientes que nos ayuden a adquirir un juicio más hondo y detallado del fenómeno.

Dentro del ámbito cultural, trataremos de definir qué es la cultura y el conocimiento intercultural; por qué es importante tenerlo en cuenta a la hora de adoptar estrategias empresariales; definir qué modelos se han propuesto para el análisis de las diferencias culturales, así como sus limitaciones, qué conceptos específicos rigen la cultura empresarial China, y, por último, comprender la figura del mediador intercultural. Dentro del aspecto económico, se hará una breve comparación entre China y España; y se analizarán diferentes cuestiones, tales como la actualidad de las relaciones comerciales entre China y España; la percepción europea sobre la situación comercial actual con China (previsiones de futuro, barreras más frecuentes), la comprensión de los motivos que llevan a las empresas españolas a elegir China como destino, y de otros factores que deben tener en cuenta al tomar esa decisión. Además, también se hará un repaso por recomendaciones previas dadas desde el mundo académico y profesional a dichas empresas para calibrar cuánta importancia se otorga a los factores culturales, y cuánta a otros aspectos.

1. Aspectos culturales

En este apartado, como hemos señalado, se tratarán fenómenos relacionados con diversos aspectos culturales:

1.1. Cuando las culturas convergen: multi, pluri e interculturalidad

Es difícil tratar de acotar un concepto tan amplio como el de *cultura* y elaborar una definición consensuada que responda a las necesidades y perspectivas de distintas épocas y sociedades, como refleja la infinidad de definiciones del término que podemos encontrar. Por ello, en este caso, nos acogeremos a la propuesta de la UNESCO, quien define la cultura de la siguiente manera:

Conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social [...]. Engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones; dando forma a los individuos y a las sociedades, fomentando la unidad a través de valores y tradiciones compartidos (UNESCO, 2024).

Entendiendo, pues, la importancia que la cultura tiene en las sociedades, se evidencia la necesidad de entender cómo interactúan las culturas cuando entran en contacto unas con otras.

El concepto de "estudios interculturales" fue introducido para referirse a un campo emergente de preocupaciones transdisciplinarias, centrado en el análisis de los contactos y relaciones que se desarrollan, tanto a nivel individual como colectivo, en contextos caracterizados por la diversidad y la heterogeneidad cultural (Dietz, 2017, p. 202).

Cuando dos o más culturas interactúan, se puede hablar, en términos generales, de situaciones de multiculturalidad, pluriculturalidad e interculturalidad. Ruiz Martín del Campo (2014, p. 2) define la multiculturalidad como la situación que se da cuando existen sujetos procedentes de grupos culturales diferentes en un contexto compartido, "sin que se den todavía entre ellos cruces simbólicos posibilitados por la comunicación verbal y/o no verbal, las identificaciones, el intercambio emocional y las transacciones indispensables para enfrentar el reto de tareas y/o actividades lúdicas compartidas". La pluriculturalidad implica un paso más allá: existen grupos diferenciados, pero se dan sinergias entre ellos. Hay aspectos culturales que se integran, se eliminan algunas barreras y se crean identidades complejas, se respetan principios clave como el de igualdad y no discriminación; así como se admite la diferencia y la aceptación del otro (Balsas Ureña, 2023b). Por último, la interculturalidad, atendiendo a su etimología, significa «entre culturas», necesitando de un intercambio establecido en términos equitativos, entendida como un proceso continuo de "relación, comunicación y aprendizaje entre personas, grupos, conocimientos, y tradiciones distintas, orientada a generar, construir y propiciar un respeto mutuo, y a un desarrollo pleno de las capacidades de los individuos, por encima de sus diferencias culturales y sociales" (Walsh, 2005, p. 4). Se consigue una mezcla, es decir, "la inscripción y puesta en práctica de nuevas formas culturales producto de la articulación de las diferencias" (Ruiz Martín del Campo, 2014, p. 3).

En resumen, para llegar a una situación de interculturalidad es necesario la coexistencia de dos o más culturas en un mismo espacio (multiculturalidad), y, tras un proceso de reconocimiento, comprensión y aceptación de las diferencias culturales (pluriculturalidad), estas se fusionan, dando lugar a nuevas manifestaciones culturales que, en condiciones de igualdad, integran elementos de las culturas involucradas.

Quedando aclarada la cuestión terminológica, cabe preguntarse por qué es importante manejar y fomentar la interculturalidad cuando, en un ambiente empresarial, coexisten individuos procedentes de culturas distintas.

1.2. La importancia de entender las diferencias culturales en la adopción de estrategias empresariales

En este apartado trataremos de entender por qué es relevante para las empresas conocer y comprender las diferencias entre culturas a la hora de adoptar estrategias que se llevarán a cabo en países con una cultura distinta a la suya.

1.2.1. Gestión de los *stakeholders*

Siguiendo a González Gutiérrez (2021), en el contexto actual las empresas desean expandirse y abarcar mercados en diferentes lugares del mundo, lo que implica la necesidad de “desarrollar nuevas capacidades, habilidades y compromisos” con el objetivo de revestirse de un enfoque global y conocer los aspectos legales, sociales, políticos, económicos y, sobre todo, culturales de cada país, los cuales se ven reflejados en la conducta laboral y a la hora de negociar, dando mayor o menor importancia a unos u otros aspectos. Por ello, es imprescindible la familiarización y la adaptación a las distintas condiciones y estructuras laborales para construir empresas competitivas en contextos globales.

Planteada esta situación, podemos definir a los *stakeholders* como “aquellos individuos o grupos que tienen interés e impacto en una organización y en los resultados de sus acciones”, siendo los más comunes los empleados, los accionistas, los clientes, los proveedores, los gobiernos y las comunidades (Bello, 2021). Para gestionar exitosamente las interacciones con estos *stakeholders*, y según los estudiosos de la influencia de las relaciones culturales en las organizaciones Trompenaars y Hampden-Turner (1997), la cuestión a la que se enfrentan las empresas con presencia en varios países no radica en centralizar o descentralizar su actividad (1997, p. 11) entendida en este caso como la potestad para tomar decisiones estratégicas, sino en hasta qué punto o en qué medida hacerlo, decidiendo, por ejemplo, si imponer a las filiales en entornos culturales ajenos normas y procedimientos que podrían suponer una fuente de conflicto; o bien dejar que cada sede siga su propio camino de acuerdo a su entorno cultural, sin apenas centralización. Cuantos más departamentos, divisiones, funciones y actividades diferenciadas tenga una empresa, mayor será el reto y también la importancia de coordinar toda esta variedad: la diferenciación y la integración deben sinergizarse o conciliarse. Lo ideal, por tanto, es establecer una diferenciación de forma que la integración sea más eficaz, o descentralizar las actividades de forma que el núcleo central de la empresa coordine una diversidad cada vez mayor.

Bartlett y Ghoshal (1998) han tratado a fondo las cuestiones de la centralización y la descentralización en relación con su análisis de las empresas globales, multinacionales, internacionales y transnacionales. Estos investigadores coinciden en la importancia de que las empresas con presencia en diferentes países alijan adoptar una estrategia más centralizada (sus filiales se relacionan con la empresa o país principal, siendo poco probable que haya muchos extranjeros en el equipo directivo), o elijan realizar un intento significativo de desplazar la influencia de su centro a las regiones y naciones, conservando un papel coordinador, en cuyo caso, el papel de la sede no es tanto instruir o evaluar como coordinar, y es mucho más probable que el equipo directivo esté formado por miembros de varias culturas. Goold y Quinn (1990), por su parte, proponen un control estratégico, en el que la estrategia adoptada no la establece la central ni está sujeta a parámetros financieros estrictos, sino que las empresas nacionales transmiten a la central sus sugerencias sobre estrategias, y la central critica, aprueba y añade sus propias propuestas, produciéndose una negociación multicultural. Sostienen que una estructura internacional o transnacional puede llegar a boicotarse inconscientemente a sí misma a menos que dé rienda suelta a ciertas inclinaciones culturales nacionales.

Como hemos visto, decidir en qué medida la central y las delegaciones reparten su responsabilidad a la hora de tomar decisiones estratégicas en el país de destino puede ser crucial. A estos efectos deben tenerse en cuenta los patrones culturales que rigen dicho país, ya que la estrategia adoptada en ciertas regiones puede no funcionar en otras, especialmente en los casos de países de tradición occidental tratando de implantarse en países de herencia confuciana. Por ello, en el siguiente apartado exploraremos distintos modelos propuestos para estudiar y clasificar estas diferencias, no sin antes sondear otro ámbito empresarial en el que el conocimiento intercultural es relevante: la publicidad.

1.2.2. Aplicación de una mirada intercultural en la publicidad

Si bien este aspecto es objeto de estudio en sí mismo, al no ser el objetivo de nuestra investigación, y debido a las limitaciones espaciotemporales, lo presentaremos brevemente. En cuanto al conocimiento intercultural en el ámbito publicitario, siguiendo a Rey (2022, p. 103), debe tenerse en cuenta que las culturas “no renuncian a sus señas de identidad, en aras de una cultura extraña o de unas señas ajenas”. Si bien es cierto que en el caso de relaciones interculturales publicitarias pueden darse situaciones de asimetría, la cultura receptora “en ningún momento acepta de manera acrítica los dictados de la cultura ajena, sino que la asimila a su manera, la adapta a la suya y la integra en su vida cotidiana”, dándose una situación de

hibridación entre ambas. Como hemos visto, las relaciones interculturales no anulan la identidad cultural de las culturas involucradas, pero sí las remodelan. Por ello, tener conocimientos de interculturalidad es necesario para que este proceso sea exitoso, y no se repitan fallos como en los archiconocidos casos de Dolce & Gabbana, H&M, McDonald's o Dove (Pfeiffer & Mayes, 2018).

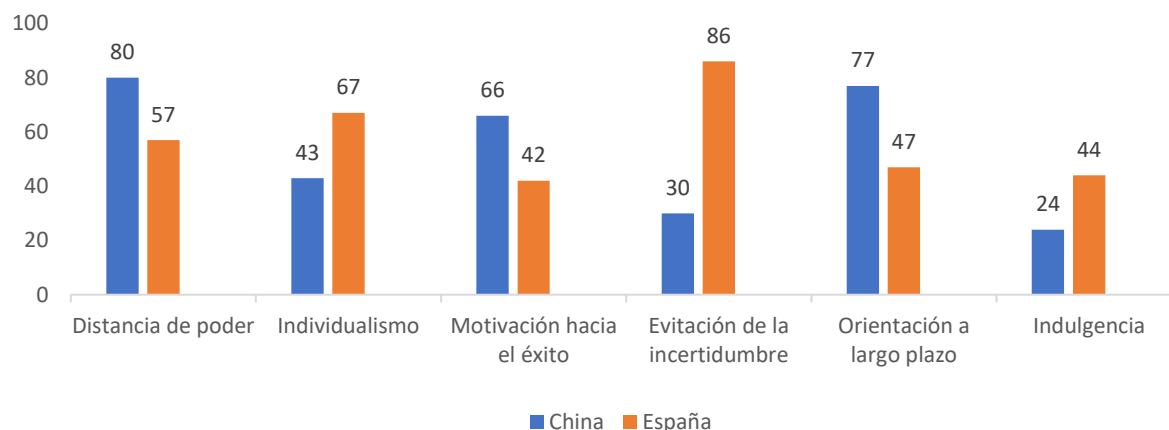
1.3. Aproximaciones occidentales al análisis de las diferencias culturales

Las diferencias existentes entre las sociedades española y china pueden estudiarse en base a diferentes modelos teóricos. En este apartado exploraremos algunos de estos modelos para explicar las diferencias culturales, así como sus limitaciones.

1.3.1. El modelo de Hofstede

En primer lugar, presentaremos el modelo de las dimensiones culturales propuesto por el investigador Greet Hofstede. Este modelo postula que las sociedades pueden analizarse en función de varios parámetros clave, como el grado de individualismo o colectivismo, de evitación o tolerancia de la incertidumbre, de distancia de poder, de orientación a largo o corto plazo y de indulgencia (Hofstede et al., 2010). Utilizando esta herramienta, se ha hecho una comparativa entre China y España, como se refleja en la Figura 1, observando que España tiende a mostrar un grado relativamente mayor de individualismo y evitación de la incertidumbre en comparación con China, mientras que China se caracteriza por un mayor grado de colectivismo y distancia de poder, es decir, un mayor respeto por la jerarquía. En particular, el parámetro de «orientación a largo plazo» indica que China pone un mayor énfasis en el pensamiento y la planificación orientados hacia el futuro, mientras que España está más orientada hacia el presente. En cuanto al parámetro de la indulgencia, ambos tienen una puntuación relativamente baja, lo que indica una tendencia al pesimismo y al cinismo, y una percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales. De estos datos podemos deducir que, si los miembros de ambos países se comportan de forma diferente, la forma de hacer negocios también será diferente.

Figura 1: Diferencias culturales entre España y China utilizando el modelo de Hofstede



Fuente: Hofstede Insights: Herramienta de comparación de países (2024)

1.3.2. El modelo de Hall

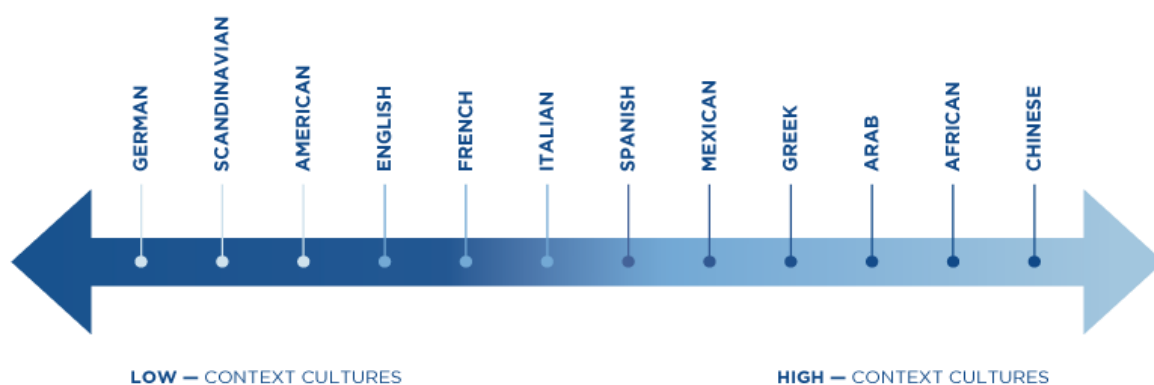
Hofstede no es el único investigador que ha tratado de realizar un análisis sobre las diferencias culturales. En su obra *Understanding cultural differences* (1990), Hall sugiere considerar diversos matices al comunicar mensajes entre culturas, tales como la velocidad de transmisión, el contexto, el espacio, el tiempo, el flujo de información, las cadenas de acción y la interconexión, ya que estos elementos influyen en la construcción del carácter tanto nacional como corporativo, sin perder de vista que las claves en torno a las cuales se estructuran los mensajes son tan diversas como los idiomas a los que están asociadas. Más importante aún, su significado y connotaciones están profundamente arraigado en la cultura, lo que dificulta su alteración por parte de la dirección de las empresas al trasladar los mensajes de un país a otro. Existen numerosos aspectos que son asumidos dentro de una cultura, los cuales, aunque difíciles de explicar, son aceptados como evidentes por sus miembros, y es importante recordar que los mensajes adoptan múltiples formas, la mayoría de las cuales no se expresan verbalmente, sino que están integradas en el contexto y en la elección de los canales de comunicación (T. Hall & Reed Hall, 1990, p. 29).

Hall habla, entre otros aspectos, de la importancia de los flujos de información. Su velocidad se mide por el tiempo que tarda un mensaje destinado a producir una acción en viajar de un punto a otro de una organización y en liberar la respuesta deseada, y concluye que las diferencias culturales en este flujo suelen ser el mayor obstáculo para el entendimiento internacional. También menciona las cadenas de acción, definidas como secuencias

establecidas de acontecimientos en la que participan y contribuyen una o varias personas para alcanzar un objetivo (T. Hall & Reed Hall, 1990, p. 22 y 23). Si una de las partes se precipita demasiado, omite un procedimiento importante o se retrasa demasiado entre un paso y otro, puede darse un malentendido y, en última instancia, suponer la no culminación de una operación o acuerdo económico.

Por último, se quiere hacer hincapié en la diferenciación entre culturas de alto y bajo contexto. Hall (p. 6) define el contexto como la información que rodea a un acontecimiento, inextricablemente ligado a su significado. Los elementos que se combinan para producir un significado determinado -acontecimientos y contexto- están en proporciones diferentes según la cultura, pudiendo estas compararse en una escala de alto a bajo contexto, como podemos ver en la Figura 2. Siguiendo a Carballal, (2014), las culturas de alto contexto ponen más énfasis en elementos como el entorno y los mensajes no verbales: la información principal está, por tanto, en el código implícito; y en las culturas de bajo contexto los mensajes se comunican verbalmente de forma clara y directa, la información más importante está en el código explícito. En lo que respecta a la interacción social, las culturas de alto contexto, como la china, son ricas en matices y sutilezas, a diferencia de las occidentales, más centradas en un estilo de comunicación directo sin prestar tanta atención a otros factores. La comunicación directa y de confrontación en China no tiene en cuenta ciertas reglas y patrones sociales que desarrollaremos en siguientes apartados, y pueden considerarse agresiva y posiblemente perjudicial para el *mianzi* en la cultura china.

Figura 2: Culturas de alto y bajo contexto



Fuente: Panackal (2018) *Intercultural Communication in Global Software Development*

Entre las culturas china y española encontramos diferencias no solo en los matices del contexto, también acerca de la importancia del espacio o de la concepción del tiempo. En cuanto al espacio, que incluye los límites del espacio personal, la cultura española tiene una mayor tendencia al contacto y cercanía física que la cultura china, donde se mantiene una mayor distancia física. Respecto al tiempo, Hall (1990, p. 13) habla de concepciones monocrónicas (prestar atención y hacer una sola cosa a la vez) y policrónicas (ocuparse de muchas cosas a la vez). En las culturas monocrónicas, el tiempo se vive y se utiliza de forma lineal, se divide de forma natural en segmentos, está programado y compartimentado, y el horario puede tener prioridad sobre todo lo demás; mientras que las culturas policrónicas rara vez subordinan las relaciones personales a las exigencias de los calendarios u horarios. Según este modelo, la cultura española parece tener una tendencia más policrónica, y la cultura china una tendencia más monocrónica.

1.3.3. El modelo de Trompenaars y Hampden-Turner

Trompenaars y Hampden-Turner, teóricos de la organización, proponen en su obra *Riding the waves of culture* (1997) una serie de dimensiones a las que pueden adherirse las culturas: Universalismo/particularismo; individualismo/colectivismo; neutral/emocional; logro/adscripción; tiempo secuencial/sincrónico; dirección interna/externa y especificidad/difusión. Por la semejanza de algunas de ellas con las propuestas por Hofstede, nos centraremos en dos categorías algo diferentes: culturas difusas y específicas; y de logro o de adscripción.

La distinción entre culturas específicas o difusas se basa en el grado de implicación de los individuos en una jerarquía. En las culturas de orientación específica, se separan y aíslan, aunque no completamente, las relaciones que se mantienen entre individuos que ocupan un lugar distinto en la jerarquía laboral, sin embargo, en las culturas de tipo difuso, esta tiende a impregnar todos los demás ámbitos. Es decir, la relación que puede existir entre un subordinado con su superior en una cultura específica se regirá por la jerarquía únicamente en un contexto laboral, fuera de ello, en cada área en la que ambos se encuentran se considerará aparte, un caso específico. No obstante, en una cultura difusa, la relación existente en el trabajo impregnará cualquier otro tipo de trato que pueda darse entre ambos individuos. Sostienen también que las culturas específicas, con sus pequeños espacios de intimidad separados de la vida pública y/o profesional, gozan de gran libertad para expresarse directamente, lo cual no suele ocurrir en las culturas difusas. Esto se debe a que no se contempla de la misma manera el principio de la

pérdida de prestigio (que en la cultura china podría representar el *mianzi*), que ocurre cuando se hace público algo que se percibe como privado. La importancia de “no quedar mal” implica que en las culturas difusas se dedica mucho más tiempo a abordar la cuestión principal: es necesario evitar la confrontación directa ya que es difícil que los participantes no se tomen las cosas como algo, en cierta medida, personal. En muchos países no sólo se prefiere una relación difusa, sino que es necesaria para que los negocios puedan avanzar (Trompenaars y Hampden-Turner, 1997), como en el caso de China. Por ello, argumentan que hacer negocios entre culturas con enfoque distinto requiere de mucho tiempo: la empresa de la cultura difusa dedicará gran esfuerzo en saber sobre sus posibles socios, por ejemplo, dónde estudiaron, con quiénes se relacionan, o qué opiniones políticas o artísticas tienen, tratando así de comprender su carácter y forman amistades, así como para procurar que el engaño sea casi imposible; aspecto al que las empresas de la cultura específica, en términos generales, apenas dedicarán atención.

La diferencia entre culturas de logro o de adscripción reside en cómo se obtiene el estatus del que uno dispone. En las culturas de logro, los individuos serán juzgados por lo que han conseguido recientemente y por su historial, mientras que en las culturas de adscripción la atribución de un estatus se da por nacimiento, parentesco, género, edad o profesión, pero también por las conexiones de las que se dispone (las redes de *guanxi*) o el historial educativo (Trompenaars y Hampden-Turner, 1997, p. 104). En este caso, resulta complejo inscribir a las culturas china y española en uno u otra clasificación, ya que, en China, como hemos visto, se tiene un profundo respeto por la jerarquía, pero la meritocracia, entendida como la movilidad dentro de una jerarquía en base a los méritos propios, también tiene un gran peso.

1.3.4. El modelo de Lewis

El investigador Richard Lewis, autor de la obra *When Cultures Collide: Leading across cultures* (2006), conocedor de las propuestas de Hofstede, Trompenaars y Hall, consideró que la categorización bipolar de las culturas no terminaba de ser adecuada, debiendo ser al menos tripartita, en concreto centrándose en la distinción monocrónica y sincrónica de Hall, ya que, a su juicio, existía un gran grupo de personas que no encajaban en esta categorización: los asiáticos, con los que había tenido una relación continuada. Sostenía que los asiáticos, incluyendo la cultura china, son menos estrictos que los monocrónicos, pero más centrados que los policrónicos, afirmando que rara vez inician una acción, prefiriendo escuchar primero la postura de la otra parte y luego reaccionar a su propio ritmo. Para ello, en su modelo propone la creación de tres categorías: lineal-activa, multiactiva y reactiva, coincidiendo las dos

primeras con la distinción entre monocronía y policronía de Hall, aunque matizada, pues no solo se tenía en cuenta la concepción temporal; pero ofreciendo una nueva perspectiva en el concepto de reactividad (Lewis, 2013). Este término engloba a las culturas que dan prioridad a la cortesía y el respeto, escuchando a sus interlocutores y reaccionan con cautela a las propuestas de la otra parte, se concentran en lo que dice su interlocutor, y rara vez, o nunca, interrumpen mientras el discurso o la presentación están en curso. Cuando termina, no responden inmediatamente: un tiempo de silencio después de que el orador haya terminado demuestra respeto por el peso de las observaciones, que deben considerarse sin prisas y con la debida deferencia (Lewis, 2006, p. 35). Los miembros de culturas reactivas tienden a ser más introvertidos y a desconfiar del exceso de palabras, por tanto, son expertos en comunicación no verbal. Para ello utilizan un lenguaje corporal sutil, y el modo de comunicación preferido es el monólogo-pausa-reflexión-monólogo. Si es posible, se deja que la otra parte pronuncie primero su monólogo. En las culturas lineal-activa y multiactiva, el modo de comunicación es el diálogo. Se interrumpe el monólogo del otro con comentarios frecuentes, incluso preguntas, que denotan un interés cortés por lo que se está diciendo. En cuanto una persona deja de hablar, la otra retoma su turno inmediatamente, ya que los occidentales toleran muy mal el silencio (p. 35). Según el modelo de Lewis, la cultura china encaja muy bien dentro de la categoría de cultura reactiva.

1.3.5. Otras propuestas: Schuster y Copeland, Salacuse

Existen otros modelos de clasificación de las culturas enfocados específicamente al ámbito de los negocios, entre los que podemos mencionar los de los investigadores Camille Schuster y Michel Copeland; o el de Jeswald Salacuse.

Siguiendo a Llamazares García-Lomas (2011, p. 48) Schuster y Copeland desarrollan un modelo de clasificación cultural en el ámbito de los negocios que abarca seis áreas clave, para cada una de las cuales analizan exhaustivamente el comportamiento de ejecutivos de distintos orígenes durante las distintas fases de un proceso de venta internacional, las cuales incluyen la creación de una red de contactos, las relaciones empresariales, las relaciones personales, la orientación y los intereses, la influencia y la persuasión, las concesiones y compromisos, así como la formalización de acuerdos y el mantenimiento de relaciones.

El autor y profesor Jeswald Salacuse, por su parte, examina la influencia de la cultura en las prácticas de negociación de ejecutivos internacionales, diferenciando principalmente entre aquellos que adoptan un enfoque de beneficio mutuo (*win-win*) y aquellos que priorizan la

búsqueda de un beneficio propio (*win-lose*). Los primeros consideran que, para que un acuerdo final sea exitoso, ambas partes deben beneficiarse, mientras que los segundos creen que en una negociación lo que una parte gana, la otra lo pierde. Mediante un estudio de campo que incluyó encuestas a trescientos ejecutivos de doce países y siete profesiones distintas sobre sus actitudes hacia estos enfoques, se concluyó que los participantes chinos se encontraban entre los más orientados al *win-win*, mientras que los españoles eran mucho menos proclives y más enfocados en el *win-lose*.

1.3.6. Limitaciones de estos modelos

No debemos dejar de señalar que algunos de estos modelos presentan ciertas limitaciones, ya que, aun sin pretenderlo, tienden a asignar valores positivos a las culturas occidentales, representadas en este caso por España, y negativos a las culturas orientales o de herencia confuciana, representadas por China; por otra parte, podrían llegar a fomentar una visión de las diferencias culturales como una fuente de conflicto. Sin embargo, “si las teorías se interpretan como regularidades del comportamiento, su aplicación puede facilitar la comprensión de determinados fenómenos culturales y comunicativos para quienes no disponen de un conocimiento sociológico especializado” (Balsas Ureña, 2023a, p. 5). Por último, tampoco se debe evitar mencionar que, si bien es útil y significativo comparar las culturas en base a pautas relativamente estables, la riqueza y variedad cultural de los países aquí comparados no puede realmente medirse con criterios que dejan al margen infinidad de matices y sutilezas, así como la historia y cultura de dos naciones con una larga tradición histórica.

Una vez estudiadas las distintas propuestas para acercarse a las diferencias culturales, cabe preguntarse quién es la figura encargada de hacer posible este acercamiento y comprensión entre culturas, por lo que en el siguiente apartado analizaremos la figura del mediador intercultural.

1.4. Un puente entre culturas: la figura del mediador intercultural

Siguiendo a García Beyaert & Serrano Pons (2009, p. 56), el mediador intercultural se entiende como una figura profesional “destinada a establecer puentes entre dos partes naturalmente alejadas por sus diferencias culturales, identitarias, de pertenencia étnica, etc.”. Lahib (2007, p. 61), por su parte, sostiene que la mediación intercultural tiene una doble función: preventiva y resolutive. Su función preventiva se fortalece en la medida en que facilita la comunicación entre personas y grupos culturalmente diversos, promoviendo el acercamiento cultural y el conocimiento mutuo de los códigos culturales, limitando la aparición de conflictos

provocados por malentendidos debido a la falta de conocimiento de los valores del otro, donde entraría en juego la función resolutoria. Además, se reduce la influencia de estereotipos y prejuicios—principales barreras para el entendimiento cultural—y se fomenta una actitud de apertura, compromiso social y pacifismo en la gestión de conflictos en contextos multiculturales.

Mantiene que alguien dedicado a esta labor debe poseer una serie de competencias, habilidades, actitudes y conocimientos específicos, tales como imparcialidad; conocimientos teórico-prácticos de mediación intercultural y de los contextos multiculturales, de las lenguas habladas por las distintas culturas, si procede; la habilidad de establecer sintonía con las dos partes, mantenerla y comunicar eficazmente; la transmisión de serenidad, apertura y sensibilidad ante las diferencias culturales, así como la muestra de cercanía e interés por el otro, siendo negociador, flexible y conciliador (Lahib, 2007, p. 62).

Una vez comprendido en qué consiste el papel del mediador intercultural, en el próximo apartado profundizaremos en qué conocimientos específicos sobre la cultura china se deberían tener en cuenta para entender las diferencias culturales entre China y España.

1.5. Claves para entender la cultura empresarial china

Confucio (551 a.C.- 479 a.C.) es uno de los pensadores más reconocidos e influyentes de China, cuya influencia ha estado presente a lo largo de toda la historia de China, por ello, conceptos que surgieron de su pensamiento aún hoy tienen gran relevancia. Uno de los conceptos principales es el de armonía (he, 和), (Balsas Ureña 2023a, p. 4; Hwang, 1987, p. 944), la cual supone el objetivo principal del comportamiento humano y, por ende, la manera correcta de interactuar con los demás. Para alcanzar esta armonía en la comunicación, es crucial que las partes involucradas reconozcan que el contexto está en constante evolución, y que, en consecuencia, deben adaptarse a este de manera ordenada. Este orden se logra respetando la cortesía (li, 礼), es decir, manteniendo un comportamiento apropiado según el contexto. Cuando todos los miembros de una sociedad conocen su lugar en la jerarquía y actúan de acuerdo con las expectativas de su posición, se mantiene la armonía social (Balsas Ureña 2023a, p. 4).

Además de estos conceptos que rigen en cierta medida el conjunto de la sociedad, es fundamental reconocer que el mercado interior chino también ha heredado y posee numerosos matices que no están presentes en los mercados occidentales, incluidos complejos conceptos como los de *guanxi*, *mianzi*, *bao*, *renqing* y *xinyong*. A pesar de la vastedad y profundidad de las implicaciones de estos conceptos, una mínima comprensión y familiarización es necesaria

y útil para desarrollar un enfoque adecuado del mercado chino, por lo que, a continuación, se ofrece una breve definición de cada uno de ellos.

1.5.1. *Guanxi* 关系 y *Mianzi* 面子

Siguiendo a Hwang (1987, p. 949), el término *guanxi* se refiere a una compleja red de relaciones sociales que los individuos establecen en la vida cotidiana y que pueden clasificarse en tres categorías principales en función de su grado de cercanía y finalidad: el vínculo expresivo (con la familia o los amigos íntimos); el vínculo instrumental (relaciones inestables y temporales establecidas con un propósito específico, como las relaciones cliente-vendedor); y el vínculo mixto, que representa un término medio entre los vínculos expresivos e instrumentales. Fan y Ambler, (1998), como se cita en Ordóñez de Pablos (2004, p. 228) señalan la existencia de tres beneficios principales que emanan del *guanxi*: acceso a fuentes claves de información, acceso a distintos recursos, y otras áreas, que pueden incluir la facilitación del transporte, la recogida de pagos o la creación de la reputación e imagen de la empresa.

Además, un estudio realizado por Sheer y Chen (2003, p. 72) que investigaba las experiencias culturales en la negociación empresarial sino-occidental, señaló que, al comerciar fuera de su contexto cultural, los negociadores occidentales tienden a dar prioridad a las relaciones personales, mientras que los chinos priorizan la adhesión a protocolos racionales y profesionales. Sin embargo, en el mercado chino, los mismos entrevistados sostuvieron que las relaciones personales tienen mayor importancia que en la mayoría de los contextos occidentales de marketing relacional, debido al papel que desempeñan en el concepto de *guanxi*.

Ho (1976, p. 883), por su parte, describe el *mianzi* (que puede traducirse, en una de sus acepciones, por “cara”) como la respetabilidad y deferencia que una persona puede reclamar para sí de los demás, en virtud de la posición relativa que ocupa en la red social y del grado en que se juzga que ha funcionado adecuadamente en su puesto, así como aceptablemente en su conducta social.

1.5.2. *Bao* 报, *renqing* 人情 y *xinyong* 信用

La reciprocidad o *bao* (报) en la cultura china es un sistema de intercambio de recursos sociales que permite que un individuo pueda solicitar a otro una acción, servicio o ayuda por la que contrae una deuda que debe devolver a la otra parte en un plazo de tiempo indeterminado con una acción, servicio o ayuda de valor igual o superior (Gao y Xiao, 2002, p. 29; como se

cita en Balsas Ureña, 2023a, p. 8). Aunque puede asemejarse al concepto de intercambio de favores, existen diferencias clave en sus matices: ambas partes comprenden que se ha generado una deuda que debe ser retribuida para restaurar el equilibrio en la relación, y son conscientes de las normas no escritas que la regulan. Este sistema desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento y la expansión de la red de *guanxi* de una persona, a través del refuerzo del *renqing* (人情) que los conecta (Balsas Ureña, 2023a, p. 8).

Hwang (1987, p. 954) describe el *renqing* como una variante de la regla de equidad universal, la cual está mucho más elaborada y más estrechamente ligada a las ideas de reciprocidad (*bao*) que en muchas otras culturas. Implica no solo un estándar normativo para regular el intercambio social, sino también un mecanismo que un individuo puede utilizar para luchar por los recursos a los que aspira dentro de un tejido social estable y estructurado. El *renqing* implica una serie de normas sociales por las cuales uno tiene que regirse para adaptarse y mantener buenas relaciones en la sociedad china, y se articula en base a dos tipos básicos de comportamiento: En primer lugar, uno debe estar en contacto con sus conocidos dentro de sus círculos sociales (sus redes de *guanxi*) intercambiando regalos, saludos o visitas ocasionales; y, en segundo lugar, cuando alguien de esa red atraviesa dificultades o enfrenta algún tipo de problema, uno debe simpatizar, ofrecer ayuda y “hacer *renqing*” por la persona. Además, la reciprocidad (*bao*) está implícita en esta regla: los favores o atenciones prestados deben devolverse, las obligaciones de la reciprocidad están a su vez claramente definidas por la jerarquía estructurada en las redes de *guanxi* en las que uno forma parte (Hwang, 1987, p. 968).

Por último, *xinyong* (信用) se refiere a la integridad, credibilidad y nivel de confianza o la reputación y carácter de una persona. En el ámbito empresarial, *xinyong* se refiere al nivel de crédito de una persona (Yang, 1994, como se cita en Ordóñez de Pablos, 2004, p. 226).

Entre todos estos términos existe una estrecha relación: Un buen *guanxi* contribuye al desarrollo de un *xinyong* y *mianzi* fiable, y se debe regir por el *renqing* y por el *bao*.

1.5.3. El protocolo

Otros estudios, como el de Simón Pascual (2019, pp. 51-60), señalan la importancia que tienen los aspectos protocolarios a la hora de establecer negociaciones. Entre ellos, destaca el conocimiento del idioma, incluyendo las fórmulas de cortesía; la ritualidad a la hora de saludar y presentarse, siendo importante mostrarse humilde y formal, y esperar a ser presentado por una

tercera parte; el intercambio de las tarjetas de visita; el respeto a la puntualidad y a la jerarquía; el prestar atención a la posición en la que los miembros deben estar situados en una sala de reuniones; el tener en cuenta aspectos de la comunicación no verbal, como el no apuntar con el dedo directamente o no mantener un contacto visual directo y prolongado; el cuidar la vestimenta y la superstición en cuanto a numerología o los colores; o el intercambio y ofrecimiento de regalos para potenciar la relación mostrando deferencia y confianza (siempre dentro de los márgenes de la cortesía y sin entrar en el prácticas corruptas), prestando atención a qué tipo de regalos se hacen, pues algunos de ellos pueden tener connotaciones negativas por su homofonía con conceptos desagradables como paraguas (伞 *sǎn* vs. 散 *sàn*, dispersar/dividir), peras (梨 *lí* vs. 离 *lí*, separación); por su connotación cultural negativa, como los zapatos, ya que puede asociarse a la frase 穿小鞋 (*chuān xiǎo xié*, “usar zapatos pequeños”), con el sentido de «crear dificultades a los demás»; o por ambas, como sucede con los relojes, ya que regalar un reloj 送钟 *sòngzhōng* se pronuncia igual que «ritual funerario», 送终 *sòngzhōng*, teniendo relación directa con la muerte (Monroy, 2023).

Una vez presentados estas cuestiones relativas al conocimiento intercultural, se tiene en cuenta que, si bien los factores culturales son importantes para nuestro estudio, también lo son los económicos, por lo que en el siguiente apartado pasaremos a analizarlos.

1.5.4. Otros aspectos

Si bien en esta ocasión nos hemos centrado en explicar algunos conceptos fruto de la herencia confuciana y ciertos aspectos protocolarios, también deberían tenerse en cuenta otros matices. En primer lugar, el papel de la tecnología, ya que tanto el rápido desarrollo tecnológico de China como el uso de aplicaciones de pago móvil (WeChat Pay, Alipay) y el e-commerce ha transformado la forma en que las empresas operan y se comunican con los consumidores (Zhang y Chen, 2019). En segundo lugar, el cambio generacional, puesto que las nuevas generaciones de consumidores y empresarios poseen valores y expectativas diferentes en comparación con las generaciones anteriores, dando prioridad a aspectos como la sostenibilidad, la innovación y la responsabilidad social corporativa. La evolución de la historia y economía china ha hecho que las distintas generaciones de consumidores adquieran experiencias vitales muy diferentes, de modo que no muestran las mismas actitudes y preferencias de consumo: gastan de forma diferente y en cosas diferentes, y su capacidad de gasto también varía (Chen et al., 2023). En

tercer lugar, se deben tener en cuenta las diferencias regionales dentro de China. En un estudio publicado en 2012, Kwon compara las diferencias regionales entre Shenzhen y Taiyuan en los valores laborales de los empleados chinos utilizando las dimensiones culturales de Hofstede, explicadas anteriormente, encontrando diferencias significativas entre ambas regiones en términos de individualismo, evitación de la incertidumbre y orientación a largo plazo. Shenzhen es una de las ciudades *first tier* de China (concepto que desarrollaremos después) con un gran desarrollo económico, y obtuvo puntuaciones más altas en individualismo y evitación de la incertidumbre que Taiyuan, una ciudad más pequeña. En cambio, Taiyuan puntuó más alto que Shenzhen en orientación a largo plazo. Kwon sostiene que estas diferencias regionales no deberían sorprender, ya que el desarrollo económico suele estar correlacionado con el individualismo; así como el paso económico de una economía agrícola a una industrial lo está con la evitación de la incertidumbre. Además, Taiyuan mostró una mayor orientación a largo plazo que Shenzhen (Kwon, 2012). Por último, también debe tenerse en cuenta la globalización, que ha llevado a un cambio en las expectativas y comportamientos de los consumidores chinos, quienes ahora buscan marcas internacionales y han aumentado el consumo de productos de lujo, existiendo una correlación entre su adquisición y el deseo de mejorar el estatus social (Chernov y Gura, 2024) contribuyendo a un mejor *mianzi*.

2. Aspectos económicos

En este apartado, como hemos mencionado, se analizarán distintos fenómenos que tienen relación con la economía china y cómo afectan a las relaciones comerciales con España y las empresas españolas. Para ello analizaremos la importancia de China en el contexto actual, la actualidad de las relaciones comerciales entre China y España, los factores que hacen atractivo el mercado chino, en concreto el shanghainés; qué aspectos deben tenerse en cuenta a la hora de implantarse en el mercado chino, y se terminará con una aproximación al futuro de las relaciones económicas entre China y Europa.

2.1. Breve presentación de China y de su importancia en el contexto actual

La República Popular de China está compuesta por 56 etnias, muchas de las cuales poseen sus propias lenguas y culturas, y cada provincia presenta distintas formas de pensamiento y características propias. Además, está dividida en 23 provincias, 5 regiones autónomas, 4

municipios bajo jurisdicción central y 2 regiones administrativas especiales, y el grueso de la población se concentra en la zona este, especialmente en la costa, donde se encuentran las infraestructuras más avanzadas, siendo esta región también la más expuesta a influencias externas y occidentales, especialmente Shanghái. Existe una marcada disparidad de desarrollo entre las zonas este y oeste del país, lo que da lugar a diferentes niveles de progreso: las ciudades más desarrolladas, como Pekín, Shanghái, Guangdong, Shenzhen y Hong Kong, atraen a la mayoría de los profesionales y talentos del país, así como a una significativa cantidad de capital extranjero (Bian, 2017, p. 36).

Durante la celebración el pasado enero de la edición de 2024 del Foro de Davos, Li Qiang, el primer ministro de la RPC, afirmó que la contribución de China al crecimiento económico mundial permanece cercana al 30%, repuntando en 2023 con un crecimiento de alrededor del 5,2%, rebasando el objetivo del 5% establecido al inicio del año por el Gobierno chino (CGTN, 2024). Como hemos mencionado, China es la segunda economía y el primer exportador mundial (MINECO, 2023), y durante años se posicionó como la principal receptora de inversión extranjera directa (IED), aunque en 2022 fue sustituida por Estados Unidos, seguido de Brasil, Países Bajos y Canadá, alcanzando mínimos históricos en 2023, con una caída de un 78% en con respecto a 2022, en un contexto general de continuas tensiones geopolíticas y elevados tipos de interés (EUCCC, 2024a; OECD, 2024).

En la última década, China ha aplicado diversas políticas e iniciativas económicas para fomentar el crecimiento y la estabilidad. En 2023 mantuvo su posición como primer país del mundo por volumen de comercio, con unos valores totales de importación y exportación que alcanzaron los 41,76 billones de *renminbi* (RMB), un 0,2% más que el año anterior. La ASEAN siguió siendo su mayor socio comercial, seguida de la UE y EEUU en segunda y tercera posición, respectivamente (Cuatrecasas, 2024). A pesar de enfrentarse a las complejidades económicas mundiales y a los retos inmobiliarios, como hemos visto, en 2023, China consiguió que su PIB creciera un 5,2%, alcanzando los 126 billones de RMB. Esto ilustra la estabilidad del crecimiento económico y del entorno empresarial general del país.

Teniendo en cuenta el peso e importancia que tiene China en el panorama geopolítico y comercial internacional, en el siguiente apartado profundizaremos en la actualidad de las relaciones comerciales entre China y España.

2.2.Relaciones entre China y España

Antes de adentrarnos en dichas relaciones, haremos un breve repaso a su evolución histórica reciente.

2.2.1. Una mirada al pasado de las relaciones entre China y España

China y España son dos países geográficamente alejados y demográfica y económicamente distintos, como podemos ver en la Tabla 1, sin embargo, durante largo tiempo se han mantenido unos buenos vínculos entre ambas naciones, celebrando el año 2023 la conmemoración del 50 aniversario de establecimiento de relaciones diplomáticas. Siguiendo a Ríos (2019, p. 103), cabe situar el inicio de las relaciones entre España y China al periodo de los grandes descubrimientos del siglo XV, atravesando por distintas fases, por las cuales no nos detendremos en el presente estudio, pero cuya lectura y conocimiento se recomienda encarecidamente, hasta llegar al día 9 de marzo de 1973, en París, cuando el embajador de España en aquel momento, Pedro Cortina, y el de la RPC, Huang Chen, firman el establecimiento de relaciones diplomáticas, firmando en 1984 el primer Convenio de Cooperación Económica e Industrial (MAEC, 2013), al cual seguirían numerosos acuerdos en materia de turismo, finanzas, comercio, tecnología hasta el día de hoy.

Ríos sostiene, no obstante, que debemos buscar el origen de la buena consideración mutua en tiempos más recientes, como en la gestión española de las relaciones con China tras la crisis de Tiananmen en 1989, el levantamiento del embargo de armas que le siguió y el reconocimiento de la RPC como economía de mercado, especialmente tras su ingreso en la OMC en 2001. Además, España hace gala de un buen manejo de la diplomacia ante temas especialmente sensibles en la agenda política China, tales como la integridad territorial, afectada por los conflictos en Tíbet, Xinjiang y Taiwán o la relación de China con los derechos humanos. China y España comparten, además, puntos de vista similares respecto a importantes asuntos internacionales y regionales (Ríos, 2019, p. 104). Gracias a ello, China ha calificado en varias ocasiones a España como “un socio muy confiable en la UE. Ambas partes mantienen la voluntad, el respeto, la igualdad y la convivencia amistosa”, en palabras del nuevo embajador de la RPC en España, Yao Jing (EmbassyToday, 2023).

Tabla 1: Breve comparación de España y China

	España	China
Superficie (km2)	505 990	9 596 960
Población	48 592 909	1 452 354 163
PIB (millones de dólares USA)	1 281 484	17 530 000
PIB per cápita (millones de dólares USA)	46 331	21 482
Tasa de crecimiento del PIB	2,00%	5,20%
IPC	3,40%	-0,80%
Tasa de desempleo	11,76%	5,10%
Tasa de cobertura comercial (2023)	90,43%	132%
Deuda pública en porcentaje sobre el PIB	109,90%	57.24%
Composición del PIB	Agricultura 2.9% Industria 22.6% Servicios 74.5%	Agricultura 7.1% Industria 39% Servicios 53.9%

Fuente: Fundación Consejo España China [FCEC] en base a datos del ICEX, INE, Banco Mundial, China Statistical Yearbook, Expansión (2024)

A partir de la recesión económica de Europa a principios de los años noventa, las miradas de los empresarios comenzaron a centrarse en China, dado su enorme tamaño de mercado y potencial de crecimiento (Ordóñez de Pablos, 2004, p. 221), y debido a que la economía adquiere un rol de primer orden para contribuir a reforzar los intereses generales mutuos (Ríos, 2019, p. 105), sin embargo, numerosos autores coinciden en que, en términos generales, en España hay un gran desconocimiento sobre el país, incluido el ámbito empresarial, el cual dificulta en numerosas ocasiones la actividad de las empresas españolas en el mercado chino (Amat Royo, 2016; Bian, 2017; Esteban, 2023; Ordóñez de Pablos, 2004). Por otro lado, según Ríos (2019, p. 106), China no pasa por alto la pérdida de peso e influencia de España en el marco global, gozando de menor relevancia que a principios de siglo, y propone “tener estrategia, agudizar el ingenio, mejorar su acción diplomática [...], analizar las implicaciones de los proyectos globales chinos y definir áreas específicas de diálogo para hacer avanzar unas relaciones que podrían discurrir por vías más ambiciosas”. Esteban (2023, p. 8) opina, por su parte, que las relaciones hispano-chinas están en un momento de gran transcendencia,” marcadas por un complejo contexto geopolítico, que requerirá del trabajo conjunto y constructivo de las autoridades chinas, europeas y estadounidenses”.

2.2.2. La relación en datos

Debemos comenzar mencionando que las relaciones comerciales entre China y España están marcadas por la pertenencia a organizaciones como la UE y su política comercial; o la OMC y su regulación del comercio de servicios por el GATS, desarrollando España determinadas estrategias concretas en la región, como la estrategia PASE o los Planes Marco Asia-Pacífico. Además, España cuenta con la Red de Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior, siendo un canal de actuación para los programas y actividades de ICEX, bajo las directrices de la Secretaría de Estado de Comercio, con oficinas en Pekín, Shanghai y Guangzhou (MINECO, 2020). Existen, además, empresas e instituciones públicas y privadas dedicadas a establecer y fortalecer relaciones comerciales entre ambos países, disponibles en el Anexo II. Ríos (2019, p. 109) sostiene que, a pesar de que España no se encuentra entre los principales destinos de la inversión china en el mundo, “a los inversores chinos les interesa el conocimiento tecnológico en sectores ligados a la energía, o la experiencia en el sector inmobiliario y hotelero, agroalimentario o infraestructuras, especialmente las portuarias”, lo que también puede suponer oportunidades de negocio para las empresas españolas interesadas en establecer relaciones comerciales con China.

En las últimas dos décadas China ha incrementado su importancia tanto en el comercio mundial de bienes como en el de servicios y capitales. En el caso español, China se ha convertido en el principal proveedor externo de bienes, suministrando en 2022 el 11% del total de importaciones, aunque la participación de China en las exportaciones españolas de bienes es bastante más reducida (2,1% en 2022). Con todo, la importancia relativa de China en el comercio de España es aún inferior a la que presenta la eurozona, lo que deja patente un claro potencial de aumento (BBVA *Research*, a partir de Haver, Eurostat y MINECO, 2023).

Según los datos proporcionados por la FCEC (2024), durante el primer semestre de 2024, China se consolidó como el quinto socio comercial de España, destacándose como su segundo proveedor de bienes y el duodécimo destino de sus exportaciones. La balanza comercial entre ambos países ha sido históricamente deficitaria: la tasa de cobertura de España con China fue del 16,8%, lo que evidenció un déficit comercial significativo, a pesar de una leve mejora en los últimos años que volvió a deteriorarse en 2022. Entre noviembre de 2022 y noviembre de 2023, las exportaciones españolas hacia China experimentaron una disminución de 167 millones de euros (M€), lo que representa una reducción del 21,4%, mientras que las importaciones cayeron en 191 M€ (-4,63%) (Datosmacro Expansión, 2023; Observatorio de

Complejidad Económica, 2022). En este contexto de comercio bilateral, las importaciones de España desde China durante el mismo periodo alcanzaron los 20.746 M€, mientras que las exportaciones totalizaron 3.474 M€. China representó el 9% del total de las importaciones españolas, aunque su relevancia como destino de exportación fue menor, con una participación del 2%. Durante este periodo, China exportó a España principalmente equipos de oficina (3243 M€), otros bienes de equipo (3159 M€) y productos químicos (2183 M€), mientras que España exportó a China principalmente menas y minerales (810 M€), productos químicos (726 M€) y productos cárnicos (516 M€) (FCEC, 2024).

Por último, cabe mencionar la línea de tren Yiwu-Madrid en el contexto de la *Belt and Road Initiative*, la “Nueva Ruta de la Seda” u “*One Belt One Road*” de 2013, iniciativa del gobierno chino de creación de infraestructuras para mejorar las rutas comerciales de China en diversos países con grandes implicaciones comerciales y geoestratégicas. Mariano Rajoy, expresidente español, participó en el Foro de la Nueva Ruta de la Seda de Pekín en 2017, y en diversas ciudades de España se han celebrado seminarios y encuentros organizados por el ICEX sobre este asunto. El tren Yiwu-Madrid hizo sus primeros viajes en 2014, uniendo el *Yiwu International Trade Center*, un importante centro comercial en la provincia de Zhejiang y la capital de la Nueva Ruta de la Seda, con Madrid. Cruza ocho países, tarda unos 20 días en completar el trayecto de 13.052 km y puede cargar unos 100 contenedores (Coyle, 2022; Fanjul, 2018, p. 146). No obstante, su papel como claro facilitador del comercio entre China y España no termina de asentarse: el tren no se llena con mercancías en ambas direcciones y sigue habiendo una gran predominancia del comercio marítimo.

En base a estos datos podemos concluir que, para España, el comercio con China es fundamental, y a pesar del decrecimiento del volumen de transacciones en los últimos años, necesita mantener, consolidar y ampliar las relaciones comerciales con China, tanto en España como en la RPC.

2.3.¿Por qué China? Atractivo del mercado chino

Como acabamos de ver, el comercio entre España y China es muy importante para nuestro país, por ello, en este apartado analizaremos los motivos por los que el mercado chino resulta atractivo para las empresas españolas.

Según varios informes, estas razones pueden resumirse en las siguientes: El tamaño de su economía y las perspectivas de desarrollo, especialmente en ciudades *second* y *third tier*: es

el mayor mercado de consumo del mundo (clase media y demanda en auge); su creciente influencia geopolítica; la rápida urbanización; la transformación de su estructura económica e industrial (incremento de los niveles de vida y de la clase media); su creciente liderazgo en economía digital; su política de atracción de inversiones; sus bajos precios, y las buenas relaciones bilaterales España-China (Arnau Navarro, 2012; ICEX & FMRE, 2022; Ordóñez de Pablos, 2004).

Las empresas españolas cuentan con múltiples canales para establecer su presencia y expandir sus intereses en China, abarcando desde el comercio hasta la producción. De acuerdo con ICEX & FMRE (2022), cerca del 90% de las empresas españolas que operan en China mantienen la misma modalidad de presencia con la que inicialmente ingresaron al mercado, y alrededor del 50% mantienen sus operaciones desde hace más de diez años.

Si nos centramos en Shanghái, y según los datos del Gobierno Popular Municipal (2024), debe señalarse que es reconocida como el principal centro económico de China, destacándose como la ciudad más abierta al comercio internacional, y sede de numerosas empresas extranjeras. Esta preferencia por la ciudad está respaldada por datos recientes de 2023 que confirman su liderazgo en varios ámbitos: Shanghái fue la urbe china con el mayor PIB, alcanzando los 4.72 billones de RMB, y con mayor renta per cápita, con un aumento del 6.6% que situó el promedio en 85.000 RMB. También mantuvo su liderazgo nacional en el ámbito del comercio exterior con un volumen de 4.21 billones de RMB. Además, en el ámbito global, se consolidó como el principal mercado financiero global por volumen de transacciones, alcanzando los 3.37 billones de RMB, y el puerto de Shanghái se posicionó como el líder mundial en términos de volumen de contenedores, representando el 3.6% del comercio global. Por otro lado, Shanghái lideró el mundo en la propiedad de vehículos eléctricos, con un total de 1.29 millones de vehículos de nuevas energías en circulación, y también fue la ciudad líder en China en cuanto a liquidaciones transfronterizas en RMB, representando el 43.5% del total nacional.

Asimismo, Shanghái ocupó la quinta posición entre los 100 principales *clusters* de ciencia y tecnología según el Índice Mundial de Innovación (*Global Innovation Index*, GII). La ciudad destinó el 4.4% de su PIB a actividades de investigación y desarrollo (I+D) y alberga la mayoría de las sedes regionales de multinacionales, así como centros de I+D con financiación extranjera en China continental. La IED en Shanghái alcanzó los 24.090 millones de dólares. Asimismo, la ciudad se ubicó en la séptima posición en la 34ª edición del Índice de Centros

Financieros Globales (*Global Financial Centres Index*, GFCI) y en la sexta posición en el Índice del Centro Global de Gestión de Activos (Gobierno Popular Municipal de Shanghái, 2024).

2.4.Aspectos para tener en cuenta a la hora de implantarse en China:

Una vez entendido por qué es atractivo para las empresas españolas implantarse en China, desarrollaremos algunos factores que, consideramos, deben tenerse en cuenta una vez tomada la decisión.

2.4.1. Dónde instalarse

Elegir la ubicación adecuada para la empresa es uno de los factores clave que pueden influir en el éxito o el fracaso de la implantación en el mercado, por ello, se sugiere prestar atención a los siguientes aspectos:

2.4.1.1. Zonas Piloto de Libre Comercio y *clusters*

Según el informe *Doing Business in China* de la firma Cuatrecasas en su edición de 2024, en 2013 el Consejo de Estado chino aprobó un plan para crear la primera Zona Piloto de Libre Comercio o *Free Trade Zone* (FTZ) dentro de las cuatro zonas especiales bajo supervisión aduanera de Shanghái: *Shanghai Waigaoqiao Bonded Area*, *Waigaoqiao Bonded Logistics Park*, *Yangshan Bonded Port* y *Shanghai Pudong Airport Comprehensive Bonded Zone*. La creación de las FTZ tiene por objeto facilitar el comercio, la entrada y salida de personal, la circulación de divisas, el almacenamiento y la importación y exportación de mercancías. Sirven de campo de pruebas para diversas reformas económicas y sociales como las finanzas, el cambio de divisas, el comercio electrónico transfronterizo, la liberación de las restricciones a la inversión extranjera y el arbitraje *ad hoc*. Actualmente, encontramos zonas de libre comercio en 21 provincias: Shanghái, Guandong, Tianjin, Fujian, Sichuan, Henan, Zhejiang, Hubei, Hainan, Liaoning, Chongqing, Shaanxi, Jiangsu, Shandong, Hebei, Heilongjiang, Guangxi, Yunnan, Beijing, Anhui y Hunan (Cremailh, 2023).

Existen, además, varios *clusters* industriales. Un *cluster* puede definirse como un “grupo de empresas e instituciones interrelacionadas, concentradas geográficamente, que compiten en un mismo negocio”, que suelen incluir “empresas situadas en varios escalones de la cadena de valor; empresas productoras de bienes y servicios complementarios e instituciones y organizaciones relacionadas” (IDEPA, 2017). Existen *clusters* en distintas regiones de China,

con diferentes condiciones y especificidades, como el *cluster* tecnológico de Cantón-Shenzhen-Hong Kong, los de la región de Shanghái y Nanjing, y en Pekín y sus alrededores (Pekín-Tianjin-Hebei) (ICEX, 2022). Podemos concluir que elegir una ubicación cercana a una FTZ o a un *cluster* puede ser de gran ayuda a las empresas.

2.4.1.2. El sistema de niveles de ciudades o *City Tier System*

Además de las FTZ y de los *clusters*, existe una clasificación no oficial de las ciudades chinas que puede resultar útil, un sistema de niveles o *city tier system* que las cataloga en función de diversos criterios, tales como el nivel de desarrollo, las tendencias de mercado, las políticas fiscales o la población, entre otros. Al no ser oficial, existen distintas versiones de este ranking, pero, generalmente, se habla de cuatro niveles o *tiers* (ICEX, 2022). En la Tabla 2 se hace una breve presentación de las ciudades de *first* y *second tier*.

Tabla 2: Clasificación de las ciudades o *City Tier System*

<i>First-tier</i> tradicionales	Shanghái, Beijing, Guangzhou, Shenzhen
Nuevas <i>first tier</i>	Hefei, Chongqing, Dongguan, Foshan, Zhengzhou, Wuhan, Changsha, Xi'an, Nanjing, Suzhou, Shenyang, , Qingdao, Chengdu, Tianjing, Hangzhou
<i>Second tier</i>	Fuzhou, Quanzhou, Xiamen, Lanzhou, Huizhou, Zhongshan, Zhuhai, Nanning, Guiyang, Baoding, Langfang, Shijiazhuang, Harbin, Changzhou, Nantong, Wuxi, Xuzhou, Taiyuan, Kunming, Jiaxing, Jinhua, Ningbo, Shaoxing, Taizhou, Wenzhou

Fuente: Elaboración propia en base a *China Daily* (2024) y RSA-TAX (2022).

Son considerables las diferencias salariales, demográficas y de desarrollo entre las ciudades del *tier 1*, fundamentalmente localizadas en la región oriental del país (exceptuando Chongqing), y las ciudades de menor tamaño. Estas disparidades fomentan la migración de una gran parte de la población hacia las grandes metrópolis en busca de mejores oportunidades. Del mismo modo, la mayoría de las empresas extranjeras tienden a establecerse en las ciudades más grandes al ingresar al mercado chino. Reconociendo estas desigualdades regionales, las autoridades chinas tratan de implementar políticas orientadas a promover el desarrollo y mejorar las oportunidades en las ciudades fuera del *tier 1*. De lograrse este objetivo, se abrirán

en el futuro importantes oportunidades de negocio para las empresas extranjeras, incluidas las españolas, en estas localidades con un alto potencial de crecimiento (ICEX, 2022).

Al no ser una clasificación oficial y existir distintas propuestas encontramos ligeras variaciones, pero hay existe cierto acuerdo general en que Shanghái, Pekín, Shenzhen y Guangzhou son los *top tier* tradicionales, a los que recientemente se han añadido nuevas ciudades como Chengdu, Hangzhou, Chongqing, Suzhou, Wuhan, Xi'an, Nanjing o Qingdao, entre otras (China Daily, 2024; RSA-TAX, 2022).

2.4.2. Regulación de la inversión extranjera

La Ley de Inversiones Extranjeras (FDIL, *Foreign Direct Investment Law*) regula la inversión extranjera en China. Cuenta con dos listas que se revisan y actualizan periódicamente y que afectan en mayor o menor medida a las empresas según su sector: la Lista Negativa de Inversiones Extranjeras, emitida conjuntamente por la NDRC y el MOFCOM de la RPC, que incluye las industrias restringidas y las prohibidas para la inversión extranjera; y el Catálogo de Industrias para la Inversión Extranjera Fomentada (Lista Fomentada), donde se identifican las industrias y sectores en los que el gobierno busca activamente la inversión extranjera (Cuatrecasas, 2024). En los últimos años, China ha mostrado su compromiso con el establecimiento de un entorno empresarial más abierto para los inversores extranjeros, reduciendo el número de elementos restringidos y prohibidos en la Lista Negativa y ampliando los incluidos en la Lista Fomentada.

Esta regulación afecta también a la forma jurídica que pueden adoptar las empresas en virtud, entre otros aspectos, de la participación de los socios extranjeros y chinos. En general, existen dos entidades jurídicas para las empresas comerciales en China: las personas jurídicas y las no jurídicas. Una empresa persona jurídica tiene capacidad de derechos y conducta civiles, y se rige por los derechos y obligaciones civiles. Teniendo en cuenta que la legislación que regula estos aspectos varía, en base a la información disponible a 1 de julio de 2024, presentaremos los tipos de forma jurídica que las empresas extranjeras pueden adoptar en la Tabla 3.

Tabla 3: Diferentes tipos de empresas extranjeras que pueden establecerse en China

NOMBRE	DEFINICIÓN
Sucursal / Branch	No son personas jurídicas, la empresa matriz es responsable de sus obligaciones. Pueden establecer sucursales los bancos comerciales extranjeros, las compañías de seguros, las empresas de construcción y las empresas de exploración y extracción de petróleo.
Oficina de Representación (RO)	No son personas jurídicas. Se usan para llevar a cabo actividades no lucrativas (estudios de mercado, actividades publicitarias, actividades de enlace...). En general, tienen prohibido realizar cualquier actividad lucrativa, salvo que se establezca lo contrario en reglamentos especiales.
Empresas de capital 100% extranjero (WFOE)	Empresas con capital totalmente invertido por uno o varios inversores extranjeros. Son la forma más común adoptada en la inversión extranjera en China, porque están completamente controladas por sus inversores extranjeros. Suelen referirse a SRL con plena capacidad para hacer negocios.
Empresa mixta contractual (CJV)	Se aplicaba antes de la nueva FDIL. Los inversores extranjeros pueden crearlas celebrando contratos con partes chinas (inversión, cooperación, reparto de ingresos, riesgos y pérdidas, propiedad de los bienes cuando finalice...). La mayoría se organiza como SRL, aunque es posible constituirlos como empresa sin personalidad jurídica. Pueden llevar a cabo varias actividades dentro de su ámbito empresarial.
Empresa mixta de participación societaria (EJV)	Se aplicaba antes de que se promulgara la nueva FDIL. Son otro tipo de empresa conjunta que los inversores extranjeros pueden establecer con partes chinas. En comparación con las CJV, las EJV deben organizarse como SRL. Pueden llevar a cabo varias actividades dentro de su ámbito empresarial.
Sociedad Anónima de Capital Extranjero (FIJSC)	Las FIJSC permiten una mayor escala y liquidez de las acciones. Frente al máximo de 50 accionistas permitido en una SRL, una sociedad anónima (SA) puede tener hasta 200 accionistas en el momento de su constitución. La transferencia de acciones no está sujeta al consentimiento previo de los demás accionistas.
Sociedad de cartera / Holding company	Estas sociedades ofrecen a los inversores extranjeros la posibilidad de mantener múltiples inversiones en China bajo una única entidad. A través de ellas, se pueden realizar más inversiones y prestar servicios financieros, de consultoría, técnicos y de otro tipo a las empresas afiliadas. Pueden constituirse como SRL o como SA.
Sede regional / Regional Headquarter	Suele ser una sociedad holding o una sociedad gestora que gestiona y presta servicios a las inversiones de una empresa multinacional. Se recomienda establecerlas en ciudades como Pekín, Shanghai, Guangzhou y Shenzhen. En función de las políticas estipuladas por los gobiernos locales, las sedes regionales reconocidas pueden beneficiarse de tratamientos preferenciales, que van desde la política de visados hasta las subvenciones fiscales.
Asociación/ Partnership	En lugar de una empresa como persona jurídica, los inversores extranjeros pueden crear en China asociaciones con financiación extranjera, ya sea por sí mismos o colaborando con personas o entidades nacionales. Las sociedades de capital extranjero pueden ser sociedades colectivas o sociedades comanditarias.

Fuente: Elaboración propia en base a Cuatrecasas (2024)

Además, la SAFE y sus sucursales locales controlan las divisas. La NDRC y el Banco Popular de China también promulgan normativas, y para cumplir sus compromisos con la OMC, China tiene que liberalizar su mercado de divisas gradualmente: ha liberado la convertibilidad de la cuenta corriente, y está simplificando y abriendo la de la cuenta de capital, pero esta sigue restringida. Según la normativa de control de divisas del año 2008, China no limita los pagos y transferencias internacionales regulares, pero prohíbe la circulación de divisas, que, salvo autorización de la autoridad competente, no pueden utilizarse para pagos en territorio chino (Cuatrecasas, 2024).

Debido a que todas las empresas extranjeras deben regirse por la legislación china, se verán en mayor o menor medida afectadas según su sector por la Lista Fomentada o la Lista Negativa, y deberán adoptar alguna forma jurídica.

2.4.3. En China, para China

La estrategia “en China para China” (*in China, for China* en su versión inglesa) ha sido implementada por las empresas extranjeras permitiéndoles desarrollar productos y servicios específicamente adaptados a las necesidades del mercado chino (Capri, 2023). Las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19, que limitaron significativamente la entrada y salida del país, contribuyeron a intensificar esta tendencia: en lugar de depender de las fábricas chinas para producir bienes en última instancia destinados a otros mercados, las empresas aprovecharon la infraestructura avanzada de investigación y desarrollo del país para fabricar productos orientados a un vasto y creciente mercado interno (Hale & Wang, 2022).

Desde la implementación de la política china de reforma y apertura tras las medidas adoptadas para enfrentar la COVID-19, la economía china ha experimentado un crecimiento acelerado, lo que ha contribuido significativamente al incremento de los beneficios globales de las multinacionales. El enfoque en la estrategia "en China, para China" refleja un cambio desde el aislamiento hacia la explotación de las oportunidades que brinda el ecosistema empresarial y digital chino. Este desarrollo estratégico no implica aislar a las entidades chinas de las multinacionales de sus sedes globales, sino otorgarles un grado de autonomía que les permita integrarse de manera más efectiva en el mercado local y aprovechar los recursos disponibles. Interpretada desde el prisma de la digitalización o de la tecnología, esta estrategia es una transformación que permite a las multinacionales prosperar y adaptarse sin problemas al panorama chino, alimentando un progreso sostenido en el mercado local. En términos generales,

una estrategia integral «en China, para China» implica una integración armoniosa de los aspectos estratégicos, de planificación y de ejecución (Guo, 2023).

Debido al foco que pone esta estrategia en la adaptación al mercado chino, es decir, a sus gustos, hábitos de consumo, contexto cultural, etc., y a su reciente desarrollo, se considera que tenerla en cuenta puede ser útil para las empresas españolas.

2.4.4. ¿Personal español o chino? Tendencias actuales

Otra cuestión que se debe abordar, una vez tomada la decisión de implantarse en China, es la selección del equipo. Ante la disyuntiva de contar con personal español contratado o relocalizado (los llamados “expatriados”) o con talento local, una situación hipotética incorporaría individuos de ambas nacionalidades (Bartlett y Ghoshal, 1998; Goold y Quinn, 1990, Ordóñez de Pablos, 2004) en proporciones semejantes. A continuación, comprobaremos si estos postulados se siguen ajustando a la realidad china.

En primer lugar, un estudio de Sáiz López elaborado en 2017 analizando la movilidad internacional española con destino a China, específicamente a Shanghái, nos deja alguna conclusión en esta línea. La muestra de su estudio la integran migrantes cualificados divididos en dos grupos: expatriados y trabajadores cualificados de empresas internacionales. Algunos de los entrevistados señalaban que las condiciones laborales para los extranjeros cualificados eran buenas, aunque los efectos de la desregulación del mercado ya se hacían notar, destacando el hecho de que antes se podía acceder a estas buenas condiciones laborales de manera más fácil que en el país de origen, constatando que los requisitos y exigencias en el mercado chino iban aumentando. Podemos concluir, por tanto, que ya en 2017 el mercado chino comenzaba a dejar de ser tan atractivo para los trabajadores extranjeros.

En segundo lugar, un artículo publicado en el diario *Financial Times* (Leahy, 2024), señala el problema de la brecha de expatriados en China como una realidad, informando de que el número de extranjeros que quieren vivir y trabajar en la segunda economía mundial sigue siendo bajo en comparación con antes de la pandemia y hay pocos indicios de que vaya a recuperarse pronto. El contar con un mayor número de talento local no es un problema, ya que también es una buena apuesta para las multinacionales que venden en el mercado nacional chino y necesitan adaptar mejor sus productos a los clientes locales mediante la antes citada estrategia de «en China, para China», sin embargo, la tendencia a la baja de la presencia de empleados internacionales puede acarrear ciertas consecuencias no deseadas: sin empleados que vayan y

vengan de la sede central pueden perderse oportunidades en los vacíos de comunicación, así como en la preservación de la cultura corporativa, con el consecuente aumento de las diferencias entre la sede central y la sucursal china. Se señala también que al aumentar el número de profesionales extranjeros experimentados en el mercado chino se puede reducir la “fricción” en las comunicaciones con sus operaciones allí. Para China, la ausencia de extranjeros, especialmente de trabajadores y ejecutivos altamente cualificados, está provocando una disminución de la IED y una pérdida de competitividad, y esta tendencia está contribuyendo a la continuación de una trayectoria lenta y descendente de la economía (Graceffo, 2024).

Por último, una encuesta de la EUCCC en colaboración con la consultora global Roland Berger —“*European Business in China Business Confidence Survey 2024*” (2024a), realizada entre enero y abril de 2024 a 529 empresas europeas implantadas en China— también acusa esta tendencia: los participantes informaron de que el descenso del número de europeos empleados en China ha sido un factor clave de la tendencia a la disociación entre las sedes centrales y las operaciones en China, ya que ha provocado una disminución de la comprensión y la confianza mutuas, señalando el 70% la falta de disposición de los candidatos potenciales a trasladarse como el principal problema. Aunque las restricciones relacionadas con el COVID ya no suponen un obstáculo, las empresas europeas siguen teniendo dificultades para atraer y retener talento internacional en China, y se vuelve a señalar que la desvinculación con las sedes centrales se manifiesta en una menor comunicación y comprensión de la realidad sobre el terreno por parte de la central (EUCCC, 2024a). El talento local chino, por su parte, conoce mejor el mercado interno y cada vez cuenta con mejores niveles formativos, así como con experiencia en el extranjero.

Para solucionarlo, se sugiere que las empresas ofrezcan incentivos adicionales tanto a los trabajadores de alto rendimiento europeos para que pasen una temporada en el país, como al personal local chino para que acepte proyectos fuera. El gobierno chino, por su parte, también trabaja para revertir esta tendencia, concretándose en medidas como la prórroga por cuatro años de los beneficios del impuesto sobre la renta de las personas físicas (IIT) para ciudadanos extranjeros, la ampliación de la política china de la eliminación de visado (por un tiempo reducido) a varios países europeos, y la introducción de políticas destinadas a abordar los retos a los que se enfrentan los extranjeros que viven en China o la visitan (EUCCC, 2024a).

En la encuesta realizada en el presente trabajo a diversos representantes de empresas españolas instaladas en el área de Shanghái se les preguntó sobre este asunto, y, en líneas

generales, también habían notado esta propensión en sus centros de trabajo. Desde este estudio, se considera muy interesante la realización de futuras investigaciones para profundizar en las causas y posibles efectos del mantenimiento e intensificación de esta tendencia.

Una vez comprobado que la selección del personal puede suponer también un reto para las empresas, cabe preguntarse qué otras barreras pueden encontrarse las empresas cuando deciden instalarse en el mercado chino.

2.4.5. Barreras y dificultades más frecuentes de acceso al mercado chino

Tradicionalmente, se han señalado ciertas dificultades o barreras en el proceso de implantación de empresas españolas en el mercado chino: la barrera lingüística, las barreras regulatorias y normativas (especialmente las medidas restrictivas derivadas de la COVID-19 mientras estuvieron en vigor; así como los cambios regulatorios constantes), las barreras administrativas, las barreras culturales, el desconocimiento del mercado o la acusada competencia y el favorecimiento de los competidores locales. No obstante, la preocupación por los derechos de propiedad industrial e intelectual (PI), el tamaño de la empresa o el tratamiento discriminatorio a las empresas españolas en China no se consideran factores tan relevantes (Arnau Navarro, 2012; ICEX & FMRE, 2022).

Si bien es cierto que la existencia de barreras no significa la imposibilidad de tener éxito en el mercado chino, como ejemplifican los exitosos casos de Gestamp, Corporación Mondragón, Meliá Hotels International, Indra, Grupo Osborne, Grupo Simón, Griffols, Natura Bissé o Caixabank, también contamos con algunos ejemplos nacionales de compañías exitosas que, tras probar suerte en China, tuvieron que desistir, como es el caso de Chupa-Chups o ColaCao.

Chupa Chups se fundó en el norte de España y se convirtió en sinónimo de un tipo único de caramelo en palo, inventado originalmente para evitar que los niños se mancharan las manos. En 1994, Chupa Chups entró en el mercado chino y logró un hito importante, vendiendo hasta 500 millones de unidades en un año. Sin embargo, la trayectoria de crecimiento de la empresa en China se vio obstaculizada por varios factores, como la intensa competencia de fabricantes nacionales rivales que ofrecían alternativas más populares o económicas a su línea de productos. La protección de la producción industrial y la estricta legislación se sumaron al reto de alcanzar una masa crítica rentable, lo que provocó complicaciones en la red comercial y en la rentabilidad de la empresa. En 2001, el grupo se vio obligado a reducir su tamaño, cerrando sus

oficinas regionales y centrándose en la zona de Shanghái, y en 2003, la marca se vio aún más afectada por problemas internos de la empresa, que provocaron el cierre de su fábrica asiática. Posteriormente, la empresa llegó a un acuerdo de subcontratación de producción y ventas con Tingyi, un importante fabricante local de aperitivos, que ahora fabrica los productos Chupa Chups en China (Tobarra, 2003).

Nutrexpa, productora de cacao en polvo muy popular en España, se aventuró en el mercado chino abriendo una fábrica de Cola-Cao en Tianjin en 1990. Para atender al consumidor chino, la empresa cambió el nombre de la marca del producto a *GaLeGao* 高乐高, e introdujo nuevos sabores que diferían sustancialmente del producto original vendido en España. Sin embargo, la planta de Tianjin, propiedad en sociedad de una empresa local, evolucionó gradualmente hacia la fabricación de pasteles y galletas, en lugar de dedicarse exclusivamente a la producción de cacao en polvo. En 2015, como resultado de la reestructuración corporativa de Nutrexpa, Idilia, una de las dos nuevas entidades formadas, vendió su participación en la planta de Tianjin junto con la marca GaoLeGao a *Liwayway Holdings Company Limited*, una empresa filipina especializada en la producción y distribución de aperitivos y bebidas presente en China con 29 fábricas y una facturación anual de 1.000 millones de dólares. El negocio de Nutrexpa en China se había estimado en unos 30 millones de euros, pero estaba en declive. El negocio de Nutrexpa en China se vio amenazado no solo por los diferentes hábitos de consumo del producto por parte del consumidor chino, sino también por la popularidad de la bollería en China, un producto que ya no se ajustaba al núcleo de negocio de Idilia. No obstante, Liwayway Holdings vio una oportunidad en este segmento del mercado y siguió fabricando bajo la marca *GaoLeGao*. (Galtés Barcelona, 2015; Saborit & Romera, 2005).

De la lectura de estas experiencias y del informe del ICEX junto al FMRE, se pueden sacar diversas conclusiones: en primer lugar, que el sector alimentario español, aunque exitoso en su versión gourmet, no ha tenido mucho éxito a la hora de acercar el producto comercializado en España al mercado chino debido a los diferentes hábitos de consumo. En segundo lugar, que para entrar y permanecer en el mercado chino es crucial investigar cuidadosamente tanto el mercado de ese país como las costumbres y gustos de sus consumidores.

Una vez vistos distintos aspectos que las empresas deberían tener en cuenta si deciden entrar en el mercado chino, debemos centrar la mirada en el contexto actual en el que se darían las relaciones económicas, siempre marcadas por las relaciones entre la UE y China, ya que, como

hemos mencionado antes, la pertenencia a la UE rige en gran medida la manera en la que China y España establecen estos intercambios.

2.5. Futuro de las relaciones económicas entre China y Europa: ¿Un buen momento?

Como hemos visto, los datos e informes previos indican una gran importancia de las relaciones comerciales para España, sin embargo, a nivel europeo, existen una serie de preocupaciones con respecto al futuro de dichos intercambios con China.

2.5.1. Conclusiones de informes recientes

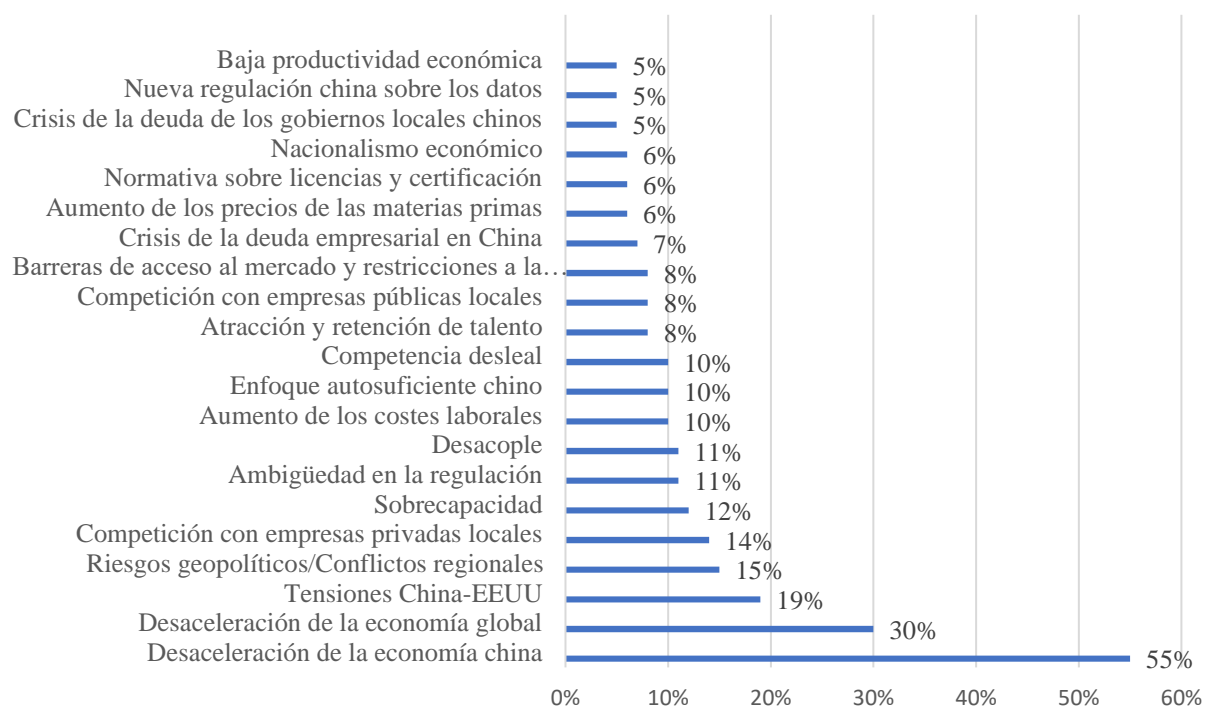
La pandemia de COVID-19, originada en China a finales de diciembre de 2019, se transformó en una crisis global sin precedentes en un lapso de tres meses. Esta crisis sanitaria desencadenó un impacto negativo en la economía china, afectando tanto a la oferta como la demanda, y resultando en la primera tasa de crecimiento negativa desde 1976 (Tórtola Sebastián & Alfaraz Hernández, 2020, p. 32). Para controlar el virus, el gobierno chino implementó la llamada política “COVID-cero”, una serie de estrictas medidas que incluían el cierre de fronteras y confinamientos individuales, grupales o de ciudades enteras, como ocurrió en dos ocasiones en Shanghái. A pesar de conseguir controlar el virus, estas medidas tuvieron importantes efectos en la economía china: la recesión de ciudades con alta afluencia turística, el freno de numerosas relaciones comerciales, el cierre de empresas locales y extranjeras, la deslocalización de parte de la cadena de suministros en la industria, la ineficiencia del funcionamiento de los puertos o el decrecimiento en el entendimiento mutuo entre la RPC y el resto de países (García Herrero, 2022). El 2023, el primer año de reapertura de China, se convirtió en uno de creciente incertidumbre para las empresas europeas que operaban en el país, las españolas entre ellas. El levantamiento de las medidas de control proporcionó inicialmente a las empresas una sensación de optimismo, en gran parte debido a la posibilidad de volver a viajar, lo que permitió retomar el contacto con las oficinas centrales en Europa, sin embargo, pronto se evidenció que se requeriría más tiempo para volver a la normalidad.

Por ello, cabe preguntarse cómo se percibe la situación de las empresas europeas en China hoy en día. En base a diferentes estudios, como el de Dong en BBVA Research (2024) *China | Economic outlook of 2024 and the 5.2% conclusion of 2023* o la antes mencionada encuesta *European Business in China Business Confidence Survey 2024* de la EUCCC, pueden extraerse distintas conclusiones:

La economía china no resulta actualmente tan atractiva para los negocios extranjeros como lo era hace algunos años, especialmente antes de la pandemia, debido, principalmente, a la existencia de riesgos (recogidos en la Figura 3) tales como la incertidumbre del mercado inmobiliario, el sobreendeudamiento de las administraciones locales, la reubicación de la cadena de suministro fuera de China, el entorno deflacionista y los riesgos geopolíticos (la guerra económica entre China y Estados Unidos, las políticas que llevará a cabo la recientemente elegida presidenta de Taiwán y las próximas elecciones en Estados Unidos en noviembre de este mismo año), lo que lleva a afirmar que la recuperación económica china aún no tiene una base sólida y requerirá de más tiempo (Dong, 2024; EUCCC, 2024a). A pesar de la reapertura de las fronteras a principios de 2023, la confianza empresarial en el mercado continuó con una tendencia a la baja: en lugar de beneficiarse del fuerte repunte económico que muchos esperaban, las empresas europeas que operan en China se enfrentaron a una mayor incertidumbre, señalando que los negocios se hicieron más difíciles. Por otra parte, las medidas arancelarias que la UE comienza a imponer a los vehículos eléctricos chinos pueden hacer que parte de las empresas europeas que colaboran con compañías chinas en la fabricación de vehículos y componentes de automoción también se vean afectadas si disminuye el nivel de exportaciones.

Entre los retos a los que las empresas deben enfrentarse en su día a día, se señalan, entre otros, el exceso de capacidad, la tendencia a la deflación, la pérdida de cuota de mercado a favor de los competidores nacionales, la desvinculación con las sedes centrales, la desaceleración económica de China, el mantenimiento de obstáculos normativos y de incertidumbre en cuanto a su aplicación, así como el aumento de la politización de las demandas de los consumidores: algunas empresas reciben peticiones contradictorias de clientes chinos y occidentales: se reciben presiones para producir bienes para el mercado chino sin componentes fabricados en EEUU, o para producir bienes para el mercado europeo u otros mercados sin componentes fabricados en China (EUCCC, 2024a). También se señala que, aunque se ha producido una ligera mejora en el sentimiento general sobre la politización de los negocios —en gran parte atribuible al abandono de la política china de cero COVID a principios de 2023—, se mantiene la idea de que el entorno empresarial se volvió más político durante el año pasado.

Figura 3: Percepción de las empresas europeas en China sobre los retos a los que deben enfrentarse



Fuente: *European Business in China Business Confidence Survey 2024*, EUCCC (2024a).

Según el *European business in China executive position paper 2023/2024* de la EUCCC, para evitar posibles riesgos para la continuidad operativa, cada vez más empresas están creando dos sistemas separados, uno para China y otro para el resto del mundo, incluidos los relativos a las cadenas de suministro, los datos y los sistemas de tecnología de la información y la dotación de personal. Algunas están trasladando a China la mayor parte posible de su propia producción, y/o convenciendo a los proveedores existentes para que entren en el mercado chino; y otras están tratando de sustituir a sus proveedores extranjeros por otros locales que tengan más probabilidades de ajustarse a las normativas y directrices chinas (EUCCC, 2024b).

En una nota positiva, también se afirma que los riesgos sistémicos financieros no tienen cabida en China en la actualidad, dada su prudente política monetaria y una serie de medidas de regulación financiera cautelares (Dong, 2024), como demuestra el notable aumento de la proporción de encuestados por la EUCCC que informan de la apertura del mercado en su sector; o la intención de un 42% de ellos de ampliar en China sus operaciones en 2024 (EUCCC 2024a).

2.5.2. *Decoupling* y *derisking*

Debido a que estas tendencias llevan sobre la mesa desde 2017 (Brizna et al., 2024), la UE comenzó a estudiar la mejor manera de afrontar estas nuevas realidades y los posibles riesgos futuros, concretándose en las estrategias de desacoplamiento (*decoupling*) y de reducción de riesgos (*derisking*). Para las empresas europeas el *decoupling* tiene por objeto reducir la dependencia económica de China, y consiste en deslocalizar parcialmente la operativa en el país, especialmente en términos de producción: la reubicación de la producción desde China a emplazamientos más cercanos –*nearshoring*– es ya una parte integrante de la estrategia a corto o medio plazo de algunos proveedores (Myers, 2022, p. 149).

Desacoplarse de manera total de China no es una posibilidad real hoy en día, no obstante, la reducción de riesgos o *derisking*, es una nueva estrategia adoptada por la UE (Conde Batalla, 2023), destinada a gestionar los riesgos derivados del compromiso económico y tecnológico con China. Este nuevo enfoque se encuentra en sus primeras fases, por lo que se caracteriza por evaluaciones oficiales de las dependencias existentes y los riesgos potenciales. En los próximos años se decidirá cómo aplicar exactamente la reducción de riesgos, una vez que se hayan destilado todos los diferentes puntos de vista de las partes interesadas europeas (instituciones de la UE, gobiernos nacionales y empresas). Esta decisión responde a factores que trascienden los esfuerzos individuales de las empresas por optimizar la eficiencia de sus cadenas de suministro, ya que estas tendencias han sido moldeadas por criterios políticos en EEUU, China, Europa y otras regiones, y continuarán siendo influenciadas por dichos factores en el futuro (Myers, 2022, p. 149). No obstante, se matiza que actualmente hay consenso general en que la UE debe evitar una desvinculación amplia de China y centrarse en medidas específicas en los casos en que se considere que existen dependencias o riesgos (Brizna et al., 2024, p. viii).

Entendiendo los retos que actualmente entraña el mercado chino, pasaremos ahora a contemplar algunas de las recomendaciones que se han dado a las empresas europeas y españolas para sortearlos o sobrellevarlos.

2.6. Recomendaciones

De acuerdo con ICEX & FMRE (2022), los factores que se señalan como clave en el éxito de las empresas españolas en China comprenden la calidad de sus productos o servicios, sus socios y/o alianzas comerciales, el renombre de su marca, la adaptación a la cultura local, la tecnología, el precio competitivo y el talento de sus recursos humanos.

Para etapas iniciales, se sugiere a las empresas, por tanto, pensar en tácticas que incluyan el desarrollo de una versión única de su marca para el mercado chino (en China, para China), la contratación de un número considerable de empleados locales y la colaboración con empresas chinas conocidas, siendo aconsejable forjar una alianza con una entidad local que pueda servir de guía en el proceso de entrada en el mercado. Por último, es prudente realizar una planificación de escenarios a medio y largo plazo, asimilarlos a una hoja de ruta y reestructurar las estrategias empresariales para adaptarlas al mercado asiático.

El EU SME Centre (2024) sostiene que del total de categorías que identifican los productos fabricados en el mundo, China tiene al menos un fabricante en cada una de ellas, por lo que es poco probable que los consumidores o clientes chinos adopten un nuevo producto a menos que ofrezca una ventaja de costes significativa, o unas especificaciones notablemente superiores en comparación con las opciones existentes ya disponibles en el país. Por ello recomienda, a la hora de establecer precios para el mercado chino, investigar qué están haciendo otras empresas internacionales y aprender de sus estrategias, así como de las empresas locales; asistir a ferias y eventos del sector; cuidar la propiedad intelectual, conocer los precios de sus competidores y adoptar un enfoque inicial de colaboración en el que participen dos o más empresas del sector de otros estados miembros de la UE; al igual que contar con los servicios de asesoría de la UE, del país de origen, o de consultorías privadas.

Centrándonos en el momento actual, entidades como la EUCCC (2024b) o el BBVA Research (Dong, 2024) recomiendan a las empresas europeas:

- Mantener una estrecha comunicación entre las sedes centrales de las empresas y las operaciones en China, para garantizar que las centrales reciban información precisa sobre el terreno que les permita tomar decisiones operativas y de inversión fundamentadas.
- Seguir integrando personal extranjero en las operaciones en China, así como personal chino en las operaciones globales, para mantener equipos diversos y evitar fugas de talento.
- Crear «equipos de desvinculación» para evaluar los costes asociados tanto a la localización en China como a la desconexión de determinados sistemas globales, y prepararse para las nuevas normativas mundiales sobre cadenas de suministro estableciendo la mayor transparencia posible en las fases anteriores y posteriores, y determinar los niveles de exposición a las sanciones actuales y potenciales.
- Seguir vigilando las áreas de posible riesgo político o cambios repentinos en las condiciones del mercado, y desarrollar estrategias de mitigación proporcionadas.

- Invertir y participar más en los esfuerzos de defensa de los gobiernos a través de las Cámaras de Comercio, las asociaciones industriales y los organismos de normalización.
- Trabajar en las relaciones con los distintos gobiernos, intentando trasladar la necesidad de la implementación de estímulos monetarios y fiscales, de recortar los tipos de interés y de estimular la demanda y el consumo interno.

Una vez analizados los distintos aspectos culturales y económicos que afectan a las empresas españolas en China, en el siguiente apartado analizaremos la metodología utilizada para la realización de este estudio.

III. UNIDAD DE ANÁLISIS, MUESTRA DE ESTUDIO Y DELIMITACIÓN

Para este estudio se ha optado por un enfoque cualitativo, utilizando como herramientas principales la entrevista y el análisis de contenido, cuyo uso justificaremos en base a la literatura previa en el siguiente apartado.

La unidad de análisis son los representantes de empresas españolas asentadas en China, en concreto, en la zona de Shanghái y alrededores, los cuales han sido entrevistados con la intención de determinar hasta qué punto el conocimiento intercultural es un factor clave en el éxito de sus operaciones en China, así como qué otros factores consideran importantes para este éxito. La muestra de estudio es homogénea, y está formada por representantes de ocho empresas españolas (Airtificial, Cepsa, Cuatrecasas, El Corte Inglés, Ficosa, Grupo Correa, Grupo TGB y Room 170), las cuales llevan instaladas en China entre 9 y 22 años, así como un representante del ICEX.

La delimitación de este estudio queda comprendida en el curso académico 2023/2024, efectuando una parte de investigación teórica y revisión bibliográfica en España, y una parte práctica materializada en una serie de nueve entrevistas realizadas entre los meses de abril y junio de 2024 en el área metropolitana de Shanghái.

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, CUESTIÓN ÉTICA Y DESARROLLO

1. Elección del diseño

Debido al carácter complejo de la naturaleza del tema a investigar, para este estudio se plantea una aproximación cualitativa para acercarnos al objetivo principal, comprender la importancia actual del conocimiento intercultural como factor clave a la hora de tener éxito en Shanghái para las empresas españolas. El enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (2008, p. 7). En esta aproximación, la claridad sobre las preguntas de investigación no precede necesariamente a la recolección y análisis de los datos, sino que, antes, durante o después, pueden desarrollarse nuevas preguntas e hipótesis para perfeccionar y responder las preguntas.

“En la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría y luego “redirigirse” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa” (Esterberg, 2002).

En otras palabras, la aproximación cualitativa se apoya en un modelo inductivo en el que el conocimiento y la investigación van de lo particular a lo general, y no pretende “generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas” (Hernández Sampieri & Mendoza., 2008, p. 9)

2. Técnicas utilizadas

Una vez elegido el enfoque, describiremos las técnicas utilizadas: el análisis de contenido y la entrevista.

2.1. Análisis de contenido

Podemos definir el análisis de contenido como “un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones utilizando procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes” (Bardin, 1996, como se cita en Cáceres, 2003, p. 55), o como “una aproximación empírica, de análisis metodológicamente controlado de textos al interior de sus contextos de comunicación, siguiendo reglas analíticas de contenido y modelos paso a paso, sin

cuantificación de por medio” (Mayring, 2000, p. 2). En este caso, el análisis de contenido se ha realizado antes, durante y tras la fase de recolección de datos, como es frecuente en los estudios cualitativos (Hernández Sampieri & Mendoza., 2008), ya que, a raíz de la realización de las distintas entrevistas, problemáticas que no se contemplaron en un inicio, como la disyuntiva de contar con talento local chino o con expatriados, surgieron numerosas veces, por lo cual se decidió ampliar el marco teórico. Los contenidos analizados son, en su mayoría, cualitativos, sin embargo, también se han extraído y analizado datos cuantitativos para la elaboración del marco teórico, especialmente en el estudio de fenómenos económicos, ya que se ha considerado que matizaban y añadían riqueza al estudio.

2.2.La entrevista cualitativa

Para el estudio de caso, se ha elegido realizar una serie de entrevistas semiestructuradas. Hernández Sampieri & Mendoza (2008, p. 403) definen la entrevista cualitativa como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. Se suelen utilizar como herramienta cualitativa cuando el objeto de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad. Regularmente, las primeras entrevistas son más abiertas y van estructurándose y perfeccionándose en base a los resultados obtenidos. Con respecto a las entrevistas cualitativas, se destaca, entre otros aspectos, que:

- El principio y el final de la entrevista es flexible.
- Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
- La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica y tiene un carácter más amistoso.
- El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.
- El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
- El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.
- Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje.

En este caso, se elaboró una guía de preguntas, que luego se adaptaron según las circunstancias de cada entrevista, aunque los aspectos fundamentales quedaron tratados en todas. Según la clasificación de Mertens (2010), se han utilizado preguntas de opinión, de conocimientos, de antecedentes y de simulación.

Las fases que ha atravesado el diseño de la entrevista pueden resumirse en tres: En una primera fase, se redactó un total de doce preguntas, seis relacionadas con el mundo de los negocios, y seis con la influencia de aspectos culturales en el ámbito laboral. Tras la redacción, se inquirió a tres personas sin relación con el estudio sobre la inteligibilidad y la precisión de dichas preguntas. En una segunda fase, tras sus respuestas, se hizo una modificación, suprimiendo una de las preguntas del segundo grupo que ya quedaba englobada en una pregunta anterior. La tercera y última fase consistió en volver a solicitar opinión externa sobre la adecuación de las preguntas, y una vez recibido el visto bueno, se pasó a la realización de las entrevistas en base a dicho guion, disponible en el Anexo I.

3. Cuestión ética

Se quiere resaltar que con la realización de esta investigación y el posterior análisis de los resultados se ha intentado tratar el enfoque intercultural con sensibilidad para evitar caer en estereotipos o simplificaciones que puedan desvirtuar las realidades culturales implicadas. Se ha tratado de comprender las dinámicas interculturales siempre desde el respeto de las diferencias culturales y la apreciación de estas. No se pretende otorgar valores positivos o negativos a ninguna de las prácticas o parámetros culturales expuestos; así como tampoco se pretende clasificar ninguna de las respuestas obtenidas en las entrevistas como positivas o negativas, ya que cada una de ellas representa la experiencia y opinión de los entrevistados y son por ello valiosas y estimables. Además, aseguramos que los datos obtenidos respetan la privacidad y confidencialidad de los participantes, así como sus derechos de consentimiento informado y revocación.

4. Fuentes y sistemas de citas

Para la investigación se han utilizado dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. La fuente primaria la componen los resultados de las entrevistas realizadas a representantes de empresas; y las secundarias comprenden una variedad de literatura científica (Amat Royo, 2016; Arnau Navarro, 2012; Balsas Ureña, 2023a; Bian, 2017; Esteban, 2023; Hwang, 1987; Ordóñez de Pablos, 2004; Ríos, 2019...), informes especializados (ICEX, Cámara de Comercio de la Unión Europea en China, Ministerio de Exteriores, Foro de Marcas Renombradas de España, la Fundación España China, BBVA Research, Cuatrecasas, Real Instituto Elcano...); así como artículos de prensa nacional española, china e internacional (*El País*, *La Vanguardia*, *Expansión*; *CGTN*, *Embassy Today*, *China Daily*, *Taipei Times*; *Global Times*, *Financial Times*).

En cuanto al formato utilizado en el sistema de citas, se siguen las directrices de la *American Psychological Association* (APA) en su séptima edición, garantizando la estandarización y adecuación al estilo de los trabajos académicos aceptados internacionalmente.

5. Operacionalización de la investigación: hipótesis y variables

5.1. Hipótesis

En base a lo expuesto en el marco teórico, la hipótesis que se plantea es que, en efecto, el conocimiento intercultural es de gran importancia, (Balsas Ureña, 2023a; Ho, 1976; Hofstede, 2010; Hwang, 1987; Lahib, 2007), como factor clave en el éxito de las empresas extranjeras operando en países con culturas distintas (Bartlett y Ghoshal, 1998; González Gutiérrez, 2021; Goold y Quinn, 1990; Trompenaars y Hampden-Turner, 1997), y, concretamente, en el caso de las empresas españolas en China (Amat Royo, 2016; Arnau Navarro, 2012; Bian, 2017; Ordóñez de Pablos, 2004). No obstante, también se contempla que los factores económicos tienen una gran relevancia en dicho proceso.

Otras hipótesis derivadas de la principal son la necesidad e importancia de un mediador intercultural con formación específica (García Beyaert & Serrano Pons, 2009; Lahib, 2007), lo que a su vez implicaría, por un lado, que las empresas españolas instaladas en China buscan contar con figuras como estas, y, por otro, que las propuestas formativas enfocadas en la interculturalidad son necesarias y ofrecen buenas perspectivas laborales a quienes deciden estudiarlas (másters, cursos, asignaturas en grados).

5.2. Variables

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández Sampieri y Mendoza.2008:105). En este caso, las variables que se han considerado han sido que las empresas tuviesen actividad, como mínimo, en China y en España, y que llevasen más de cinco años operando en el mercado chino, y que contasen con una figura que actuase como mediador intercultural.

6. Desarrollo

Este estudio se ha realizado durante el curso 2023/2024 entre Madrid y Shanghái. La revisión bibliográfica y la elaboración del marco teórico se realizó, en su mayoría, en España, y, posteriormente, gracias a la oportunidad única de realizar las prácticas formativas del Máster

Universitario en Comunicación Intercultural y Empresarial entre China y Europa (MUCIECE) en el Consulado General de España en Shanghái entre los meses de marzo y julio de este mismo año, se decidió que la investigación tuviese también un enfoque práctico, realizándose entrevistas a representantes de empresas cuya experiencia, realidad y día a día podían arrojar luz sobre el tema de investigación de una manera mucho más actual.

La elección de estudiar las empresas presentes en Shanghái y no en otras ciudades chinas se debe a diversos factores: en primer lugar, por la conveniencia de encontrarme residiendo allí, en segundo lugar, por ser conocida, generalmente, como “la ciudad más internacional de China”, así como una de las ciudades *top tier* de China, y, tercero, por el gran número de empresas españolas implantadas allí: según los registros del ICEX (2023) en Shanghái y sus alrededores se encuentran presentes 236 empresas españolas, frente a las 81 y 71 en el área de Pekín y Cantón respectivamente.

En primer lugar, se recopiló información sobre las empresas españolas que tenían presencia en el área de Shanghái y alrededores a través de dos medios: la plataforma online *MundoSpanish*, una comunidad de negocios españoles por el mundo y empresas exportadoras; y el anteriormente citado registro del ICEX en el área de Shanghái, Jiangsu y Zhejiang. En base a estos dos listados se elaboró una primera relación de candidatos potenciales con un total de 155 registros. Posteriormente, se pasó a corroborar que, de este número, 152 empresas continuaban con su actividad en China, y tres habían dejado de operar en el país (CeliaB, Asian Solutions World Services, Youlan tours).

El siguiente paso consistió en el envío de correos electrónicos a las 155 empresas originales. A las 152 empresas operativas en China, así como a la Oficina Económica y Comercial de España en Shanghái (ICEX), se les envió un correo con la presentación de la investigadora principal y del objeto de estudio, así como se solicitaba la participación y se garantizaba la finalidad académica de las entrevistas. A las tres empresas cuya actividad en China había cesado se les envió un correo en el que, además, se les animaba a que compartiesen sus experiencias en China y los motivos que les habían llevado a abandonar el país.

Del primer grupo, no se recibió respuesta de una gran mayoría; otros diez contestaron alegando su imposibilidad de participar por distintos motivos (estar fuera de la ciudad, política de privacidad de la empresa, cambios en la organización interna) y, finalmente, a través de los correos electrónico, de encuentros en distintos eventos con alguno de los representantes y la intermediación del personal del consulado, se pudo contactar y realizar entrevistas a

representantes de ocho empresas (Cepsa, Cuatrecasas, El Corte Inglés, Room 1705, Grupo Correa, Ficoso, Airtificial y Grupo TGB) y a un representante del ICEX-Oficina Económica y Comercial de España en Shanghái. Del segundo grupo no se consiguió contactar con ninguna de las empresas.

Una vez se consiguió contactar con los representantes, se concretaron las citas para las entrevistas. Generalmente se realizaron de manera presencial, y en tres ocasiones a distancia, por incompatibilidades horarias y/o de desplazamiento: se realizó una entrevista por videoconferencia, otra por llamada telefónica, y otra se contestó de manera escrita.

Se sopesó la idea de realizar un grupo focal, ya que el número de participantes era el adecuado y existía un interés por entender cómo los involucrados formaban un esquema o perspectiva de la cuestión a través de la interacción (Hernández Sampieri & Mendoza., 2008, p. 408), pero no se disponía de los recursos necesarios para ello en materia de tiempo y espacio, ya que era difícil encontrar un momento que fuese adecuado para todos los participantes; debido, principalmente, a las obligaciones laborales y a los desplazamientos que debían realizar, lo cual impedía que todos los implicados estuviesen presentes en Shanghái en el mismo momento. Aunque en esta ocasión no se haya podido realizar, se considera interesante que, para futuros estudios en líneas similares, puedan realizarse sesiones con grupos focales.

Seis de los entrevistados ocupan el cargo de máximo representante de la compañía en China (director general/regional/CEO), y otros dos ocupaban cargos de responsabilidad en sus departamentos (gerente de ventas y de diseño). Los sectores a los que pertenecen son variados, incluyen la automoción (fabricación de componentes e inteligencia artificial), la producción de químicos, la asesoría legal/consultoría, la manufactura de maquinaria industrial y componentes para industria o energías renovables, el marketing digital y la compra de productos textiles, y la representación española en el exterior. En cuanto a su nacionalidad, ocho de los entrevistados eran españoles, realizando la entrevista en español, y uno de nacionalidad china, desarrollándose la entrevista en inglés; siete eran hombres, y dos, mujeres.

V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se recogen, de manera sintetizada y organizada por temáticas, las respuestas que los entrevistados ofrecieron.

1. Primera parte: La compañía en China

Los motivos por los cuales las empresas decidieron entrar en China pueden resumirse en los siguientes: la relación calidad-precio de los factores de producción (disponibilidad de instalaciones, mano de obra y materiales a un menor coste que en el país de origen), el tamaño del mercado chino y la petición de entrada en el mercado por parte de clientes globales quienes ya contaban con operaciones en China. Esta decisión les tomó un periodo entre 3 y 10 años, y algunas de ellas se instalaron primero en Hong Kong para luego pasar a China continental. En un caso, la entidad actual se formó de la fusión de dos agencias, española y china, que trabajaron juntas con diferentes clientes y proyectos y que, de forma orgánica, se fusionaron para formar la compañía actual. En este punto, de manera general, los motivos que atrajeron a las empresas se mantienen con respecto a la literatura e informes previos (Arnau Navarro, 2012; ICEX & FMRE, 2022; Ordóñez de Pablos, 2004).

Entre las dificultades encontradas a la hora de entrar e implantarse en el mercado chino, se señalaron las barreras lingüísticas; la acusada competencia, en ocasiones desleal; la limitación de los movimientos de capital; la alta rotación de personal y la falta de directivos que quisieran trasladarse permanentemente a China; el desconocimiento inicial del mercado; las diferencias culturales y en la manera de trabajar entre el equipo español y los clientes chinos; la diferencia horaria, la cual dificultaba la comunicación interna con la sede central y la velocidad de la misma (uno de los entrevistados, sin embargo, sostiene que la diferencia permite que la agencia pueda trabajar prácticamente las 24h, siendo clave para cumplir con los *deadlines* más exigentes); la menor relación con los gobiernos locales en comparación con sus competidores chinos (quienes, en ocasiones, son empresas públicas); y las barreras legales y normativas. En algunos casos los procedimientos legales se externalizaron, y en otros, la legislación china en vigor en el momento de su entrada al mercado no permitía la entrada de empresas extranjeras sin tener un socio local. Sin embargo, respecto a este último punto, el representante de la empresa que desde los orígenes fue mixta afirma que, en su caso, no supusieron una barrera:

“España y Europa tienen muchísima más normativa y burocracia legal, sorprendería a muchos lo fácil que es montar una empresa y empezar a operar en China”. Comenta, además, que el gobierno chino promociona constantemente nuevos modelos de empresa con diferentes beneficios y cargas fiscales, por lo que “resulta fácil encontrar algún modelo de empresa que encaje con la que se necesite, por tamaño y sector. Por ejemplo, actualmente desde el gobierno chino se está

intentando promocionar la inversión extranjera, por lo que hay modelos de empresa para empresas 100% extranjeras con cargas impositivas muy bajas y muchísimos beneficios fiscales. En el aspecto empresarial legal, diría que China es un país que incentiva mucho el emprendimiento”.

Sobre la necesidad o conveniencia de entrar de la mano de un socio local, coinciden en que resulta bastante útil para conocer más profundamente el mercado: dónde están los proveedores, los clientes, cómo hacer negocios... En la mayoría de los casos lo hicieron a través de una OR o una *joint venture* con un socio chino, y en algunos casos el proceso fue diferente: o bien no se contó con un socio local; o bien no hubo necesidad de hacerlo porque el propio director general, quien había vivido mucho tiempo en España, era chino. En otro caso, la empresa desde el origen fue de propiedad compartida entre miembros chinos y españoles; y en otro, su *partner* no es chino, sino japonés. En la mayoría de los casos de quienes sí tuvieron un socio al inicio, rompieron su relación con el socio chino tras unos años y continuaron su aventura en solitario.

Sobre si la presencia de empresas españolas del mismo sector (o no) les había ayudado en su proceso de implantación, encontramos opiniones variadas. En algunos casos, sus competidores no son españoles, sino otras empresas extranjeras, por lo que este factor no ha tenido demasiada influencia. En otro caso, se afirma que *“formar parte de un tejido industrial de tu propio sector es una ayuda a las empresas a compartir dificultades y/o compartir problemas/soluciones”*; y en otro, se sostiene que *“trabajar con empresas españolas importantes con presencia positiva en el mercado chino indirectamente ayuda a todas las empresas españolas, e incluso europeas, impulsando la marca España y Europa”*. Uno de los entrevistados apunta que las empresas españolas de su mismo sector, debido al volumen del mercado en China, en dicho país no son competidores directos, aunque sí lo son en otras partes del mundo donde se ha adoptado una estrategia distinta. En varios casos, la no presencia de otras empresas con tanta experiencia de su mismo sector les supuso una ventaja competitiva.

Se les preguntó también sobre la procedencia de la plantilla en la sede china, y cómo se gestionaba la comunicación entre ambos equipos. Este fue uno de los hallazgos más sorprendentes, ya que, como se mencionó anteriormente, se esperaba encontrar una proporción más o menos igualada de trabajadores españoles y chinos, sin embargo, en la mayoría de los casos, la presencia de expatriados españoles es sorprendentemente baja, oscilando entre uno y tres profesionales, con algunas excepciones. En uno de los casos no hay ningún trabajador español, la plantilla es completamente china; en otro, el número de extranjeros de nacionalidad

distinta a la china asciende a cinco. En la empresa sinoespañola hay ocho trabajadores españoles entre ambas sedes. Respecto a las posibles causas de este fenómeno, se han repetido varias ideas: por un lado, durante el COVID-19 muchos extranjeros salieron de China, realojándose en la sede española u en otras sedes. Tras este periodo, cada vez resulta más complicado atraer talento extranjero a China, tanto a nivel económico como por su predisposición, ya que la incertidumbre juega un papel importante. Esta es una dinámica que, según dicen, no afecta únicamente a las empresas españolas, sino también al resto de empresas extranjeras, coincidiendo con lo señalado en el artículo del *Financial Times* (Leahy, 2024) y la *Business Confidence Survey* de la EUCCC (2024a). Hay quienes afirman que esta tendencia puede ser un error, coincidiendo con los motivos señalados en estas fuentes (pérdida de conexión con la central y en la preservación de la cultura corporativa, aumento de las diferencias entre la sede central y la sucursal china) y quienes se plantean un escenario en el que la tendencia sea la desaparición de personal extranjero en las sedes chinas, aunque se afirma que “es bueno tener siempre una persona de confianza” que conozca la cultura y el funcionamiento de la empresa de origen.

Para evitar esta “desconexión” entre la central y las filiales chinas, hay quien propone los intercambios y viajes de la plantilla de China a España y viceversa con fines formativos (ya llevados a cabo por una de las empresas), para que en ambos lados puedan entender mejor la realidad del día a día del mercado chino y el español. En general, se coincide en que cada vez se contrata más talento local debido a que al mismo tiempo que su nivel formativo aumenta, también lo hace su experiencia en el extranjero. Además, cuentan con conocimientos más profundos del mercado local, de la cultura y del idioma, y es menos costoso económicamente que atraer extranjeros.

En cuanto al nivel de autonomía con respecto a la sede central y el nivel de comunicación, también encontramos diferencias según el tamaño y sector de la empresa. En algunos casos se afirma que depende del proyecto, aunque el porcentaje nunca baja del 50%; otros tienen en la filial china todos los departamentos y funciones de una empresa (ventas, recursos humanos, finanzas, operaciones, etc.), resaltando la importancia de tener autonomía en la sede china para poder adaptarse a las singularidades del mercado, aunque se señala que ello no implica no tener buena coordinación con el resto del grupo. En otro caso, como se nombraba anteriormente, las sedes en China y en España funcionan como una única entidad con gran disponibilidad horaria; otros mantienen comunicación prácticamente diaria sobre aspectos operacionales y técnicos. En algunos casos se siguen unas directrices generales a nivel estratégico (marketing, producto,

desarrollo de línea de negocios...), y mantienen una comunicación diaria con España, pero tienen autonomía en el día a día, por lo que, en general, podemos afirmar que tienen un grado de independencia alto, como ya recomendaban Bartlett y Ghoshal (1998) o Goold y Quinn (1990). También se ha comentado en varias ocasiones que esta comunicación se produce de manera matricial entre departamentos, más que a través de una única figura o departamento.

Se les inquirió también sobre su opinión ante la necesidad de tener éxito en España antes de entrar en China, encontrando bastante unanimidad en las respuestas afirmativas. Varias de las empresas tuvieron éxito primero en España, y posteriormente en Europa y en otras partes del mundo. Se atribuye esta necesidad a la importancia de tener un valor diferenciador debido a los niveles de competencia en China, y a la “tranquilidad” que a los clientes chinos les aporta que sus *stakeholders* tengan experiencia y prestigio en el mercado internacional (aunque cada día aumenta el reclamo de también poseer experiencia en China). No obstante, hay quien sostiene que, aunque sea de ayuda, tampoco es un paso necesario o garantía para el éxito:

“Hay muchísimos casos en los que las marcas son más exitosas en China que en su propio país de origen o incluso marcas extranjeras muy exitosas que solamente operan en China. China es un mercado en continuo crecimiento y creo que hay oportunidades para todo tipo de empresas”.

Sobre la presencia en redes sociales chinas, y si estas son o no una buena plataforma de exposición, de nuevo encontramos opiniones variadas. La mayoría no tiene una gran presencia en las principales redes sociales chinas (WeChat, Weibo, BiliBili, Xiaohongshu, Douyin), o, directamente, no tienen, ya que están más enfocados en el B2B. Casi todos ellos cuentan con página web, y se señala la gran utilidad en estar presente en eventos y ferias de su sector. Una de las empresas señala que ha tenido apariciones recientes en la televisión china a nivel nacional y local (CCTV, Dragon TV), así como en prensa (China Daily), y ha recibido varios premios de gobiernos locales, ayudando todo ello a crear una buena imagen de marca. Algunas de las empresas sostienen estar considerando ampliar su presencia en redes sociales. Uno de los entrevistados afirma que, a pesar de que todavía no cuentan con dicha presencia, cree que *“son clave para cualquier tipo de negocio, sean B2B o B2C, y son una de las claves de éxito principales de muchas empresas, ya que están directamente vinculadas a su e-commerce y representan el principal canal y embudo de ventas de la mayoría de marcas”.*

2. Segunda parte: Relación entre negocio y cultura

En esta segunda parte de las entrevistas, se les inquirió sobre la relación entre el negocio y la cultura.

Se les cuestionó sobre su grado de acuerdo o desacuerdo ante la necesidad de adoptar una visión a medio o largo plazo y tener en cuenta la llamada estrategia “*en China, para China*”, reflejo también de la tendencia de la cultura china a orientar las relaciones a largo plazo (Hofstede et al., 2010). Se obtuvo un acuerdo general sobre la necesidad de pensar en el mercado chino como un proyecto a medio/largo plazo (así como en las relaciones con los *stakeholders*) y el tener en cuenta la “imagen completa”, así como un plan para el futuro de la empresa en China. Un representante del mundo de la automoción señaló que, a pesar de tener proyecciones futuras para China, como la intención de trasladar la cadena de producción al país para suministrar al resto de filiales, el momento actual es bastante comprometido por la gran competencia en su sector, limitándose a la “supervivencia y a cubrir costes”, llegando incluso a resultarles más sencillo conseguir y embarcarse en proyectos globales que en los ofertados en China. Sin embargo, respecto a la llamada estrategia *in China, for China*, encontramos discrepancias, y se señala en varias ocasiones el cambio progresivo a *China for global* a partir del 2021. Uno de los entrevistados señalaba que las empresas chinas, cada vez más potentes, buscan salir a mercados extranjeros.

“In China, for China es un concepto y tendencia que fue muy sonado durante el Covid-19. Es normal que, durante los últimos años, debido a la subida de la clase media y, por lo tanto, su demanda, gran parte de la producción de China se haya quedado en el mercado chino y no haya podido ser exportado. China cada vez es menos dependiente de la exportación, pero no significa que no siga siendo uno de los factores clave de su desarrollo. Esto, junto al colapso y el incremento de los precios de la logística hizo que la oferta de productos producidos en China en el resto de los países del mundo se redujese, pero no creo que “in China for China” sea una tendencia actual ni una política del gobierno. Claro ejemplo de esto es que el gobierno aprobó hace unos meses la “visa-free entry” para varios países con los que mantienen buenas relaciones comerciales, los nuevos modelos de empresa para extranjeros que tienen menor tipo impositivo que para otros modelos de empresa chinas, el éxito en ventas de marcas de automóviles chinas [...] en

mercados extranjeros etc. y que dejan entrever la intención del gobierno de abrir su mercado al mundo y seguir tanto importando como exportando”

“Ha habido un cambio radical en China, yo diría que en los pasados 15 años ha habido tres etapas: de 2005 a 2018 una etapa de crecimiento, de 2018 a 2021 una etapa con gran competencia y de 2021 en adelante, en el “post covid”, China for China y China for Global [...]. En un futuro no estar en China puede suponer un riesgo para la operativa fuera de China. A día de hoy la tecnología se está desarrollando a una alta velocidad, y las empresas europeas pueden perder el tren”.

Se les preguntó también si conocían los conceptos de *mianzi* y *guanxi*, explicados anteriormente y sobre su relevancia actual en el mercado chino. Todos tenían conocimiento de estos conceptos, y otorgaban especial importancia al de *guanxi*, a las relaciones, sosteniendo que “es vital para triunfar en China”, ya que son conceptos con una larga tradición y arraigo en la cultura empresarial china, siendo fundamental trabajar en ellos, puesto que los socios chinos estarán más dispuestos a tratar con alguien que “conoce las reglas del juego”. Hay quienes mencionan que, antiguamente, se tendía a hacer una asociación entre el *guanxi* y la corrupción, y, si bien es cierto que esta situación ha cambiado, se percibe todavía que las empresas locales tienen mucha mayor cercanía con el gobierno, o la gran ventaja que supone tener “amigos influyentes” para que resulte más fácil conseguir determinados proyectos en concurso público. Se mantiene también que el valor de las relaciones que se encuadran en el *guanxi* va más allá de una amistad o de un negocio, definiéndolas como redes complejas que requieren tiempo para ser trabajadas y consolidadas.

En la empresa sinoespañola, es el equipo chino quien se encargan de trabajar y cuidar este *guanxi*. Hay quien señala también que la importancia de estos dos conceptos en la cultura empresarial china puede incluso resultar beneficioso para las empresas españolas, ya que en nuestro comportamiento cultural y empresarial también se tiende a cuidar las relaciones, la reputación y “tirar de contactos”. No obstante, varios representantes apuntan que, a pesar de que estos conceptos y otros de la cultura china sean importantes, su conocimiento previo y/o profundo cada vez es menor, debido, por un lado, a la creciente internalización, apertura y “occidentalización” de las empresas chinas en Shanghái, y, por otro lado, al hecho de que si se cuenta con un socio, personal o directivos chinos, ellos, por su mayor conocimiento, serán los encargados de gestionar estos aspectos y/o de trasladarles el conocimiento necesario. Esta percepción también varía dentro del sector, ya que uno de los entrevistados apunta que entender

la idiosincrasia y la cultura china, así como tener experiencia en el mercado local, es fundamental para competir y operar, y de su presencia en China, ya que se manifiesta que en otras ciudades de menor tamaño o de entornos más rurales, estos conceptos todavía tienen una gran importancia. El *mianzi* se definió en varias ocasiones como “no dejar mal a nadie en público”.

A continuación, se les preguntó sobre su consideración acerca de la diferencia entre estilos comunicativos y culturales (en base a las propuestas de Hall, 1990; Hofstede, 2010; Lewis, 2006 y Trompenaars, 1997) como una barrera a la hora de operar en el mercado chino, y su necesidad de estudiarlos previamente. Aunque se obtuvo un acuerdo generalizado en el hecho de conocer las diferencias entre estilos comunicativos como una ayuda, de nuevo se señaló que cada vez era menos fundamental y no conocerlos no necesariamente puede suponer una dificultad, ya que, en el caso de Shanghái, la ciudad “más internacional de China”, *“puede ser una barrera de alguna manera, pero hoy en día todo es un poco más internacional y con la mente un poco más abierta, la inclusión cada vez es más importante y presente. Es necesario, pero menos que antes”*. Sin embargo, un entrevistado opina que el *“poder comunicarse en la propia lengua es clave para poder sacar el máximo de la relación con los clientes y el gobierno”*. Enfocándolo a la publicidad, uno de ellos sostiene:

“Creo que siempre ha habido la necesidad de localizar el contenido y estilo de las marcas y sus campañas a la hora de entrar en el mercado chino. La cultura, tendencias, preferencias y hábitos de los usuarios y clientes es muy diferente a cualquier país occidental y creo que es un “must” estudiarlos previamente para poder impactar en ellos de la forma más efectiva, eficiente y rentable”.

Casi finalizando, se les cuestionó sobre la necesidad de una figura interna o externa a la empresa, como un mediador intercultural, para solventar las posibles dificultades que puedan surgir, y sobre si existía una figura similar en su empresa. En general, si bien se considera que es preciso la existencia de una persona que sirva como puente entre ambas sedes y, en última instancia, entre culturas, esta figura en ninguno de los casos es un profesional externo, ni un trabajador interno dedicado exclusivamente a esa labor, la cual es desempeñada principalmente por cargos directivos, quienes suelen ser de nacionalidad española, o, en uno de los casos, de nacionalidad china con experiencia en el mercado español. Se vuelve a incidir en que la figura de un intermediario cada vez es menos necesaria porque, a cierto nivel, las mentalidades son más parecidas, China está cada vez más “occidentalizada” o “internacionalizada”. Además,

como hemos comentado, al encontrarnos con una comunicación interdepartamental, la figura del mediador pierde importancia. Uno de los representantes afirma que cuentan con algún documento informativo que explica las diferencias culturales entre China y España, pero no se ha llegado a dar una formación específica, y se apuesta por los viajes entre sedes del personal para fomentar el conocimiento mutuo, como se ha señalado anteriormente, acción ya llevada a cabo por otra de las empresas: *“los equipos van de una planta china a España para recibir formación, conocerse y unificar criterios; también viceversa. Si hay ferias en China, también vienen españoles”*. Una de las empresas habla también del papel de las *Government Relations*, es decir, las acciones específicas para conseguir buenas relaciones con los gobiernos a nivel local, regional y nacional. Se sugiere que, si se dispone del presupuesto, a veces una agencia externa puede ayudar a potenciar el mensaje que se quiere dar a nivel de publicidad, o se prefiere delegar la transmisión de ciertos mensajes al personal chino para poder hacerlo mejor.

“Es claramente muy recomendable contar con una persona que represente a la empresa, interna o externa, que entienda la cultura China y hable perfectamente el idioma. En la mayoría de ámbitos y sectores los clientes no hablan perfecto inglés y tener a alguien que entienda los protocolos, cultura y como hemos comentado antes, [tenga] un buen mianzi y guanxi, puede abrir muchas puertas”.

Por último, se les preguntó qué consejos darían a empresas españolas que quisieran implantarse hoy en día en Shanghái o en China. Si bien se ha tendido a matizar que las recomendaciones dependerán del sector al que pertenezca la empresa, podemos destacar:

- Tener un buen autoconocimiento y plan de negocio: entender cuál es el valor de la empresa, qué mercado se quiere abarcar, qué margen se espera conseguir de la operativa en China, qué estrategia se adoptará para conseguir un precio competitivo; la creación y adaptación de estrategias a nivel provincial o la viabilidad de su plan de negocio.
- La importancia de un estudio de mercado en profundidad y de la segmentación: Dónde resulta más conveniente ubicarse, quiénes son y dónde están los competidores, los clientes y los proveedores, junto con el resto de *stakeholders*. Encontrar el equilibrio entre disponer de factores de producción a buen precio y personal cualificado y competente, siendo especialmente importante para los comités de dirección.
- Garantizar la protección contractual y cuidar mucho la propiedad intelectual, contando con un buen asesoramiento jurídico.

- Aprovechar la mayor transparencia de las instituciones chinas e investigar si los posibles socios o asociados tienen algún litigio abierto o pasado.
- Apoyarse en instituciones y organismos españoles y europeos con presencia en China, especialmente en las primeras fases de implantación, tales como el ICEX, las Cámaras de Comercio provinciales o la Cámara de Comercio de la Unión Europea. En el Anexo II se encuentra disponible un listado en esta línea.
- Ser flexibles y adaptarse, tener una mentalidad a largo plazo.
- Para los sectores industriales, tener presencia en China es fundamental. En un primer momento se debe adaptar la empresa (el producto o la oferta) a las necesidades del mercado chino, y trabajar con una estrategia a largo plazo.

Hay consenso en que estas recomendaciones deben tenerse en cuenta para triunfar en cualquier mercado extranjero, no se aplican únicamente a China, y que dependiendo del sector se deberán adaptar a unos u otros objetivos. En general, se enfatiza que los pilares son la segmentación, el respeto, el mantener buenas relaciones, la flexibilidad y la capacidad de adaptación.

“Creo que es un mercado bastante complejo para cualquier empresa extranjera, su cultura, lenguaje, modo de compra, canales etc. son todos diferentes a cualquier país del mundo y además es un mercado muy cambiante en continua ebullición, por lo que creo que es importante externalizar ciertos procesos y trabajar con empresas y profesionales que ya trabajen en el mercado chino. En cualquier caso, para mí lo principal es adaptarse a su velocidad. En Europa, por ejemplo, las tomas de decisión de las empresas pueden llegar a tardar semanas o incluso meses y eso es algo que en Asia y en especial China, no ocurre. En China todo es “para ayer” por lo que entender los tiempos y velocidades del mercado y adaptarlos a la toma de decisiones de las empresas será un factor clave para cualquier empresa extranjera que quiera entrar en el mercado chino”.

VI. CONCLUSIONES, DEBATE Y LIMITACIONES

Este trabajo ha tenido como objetivo analizar la importancia actual del conocimiento intercultural como factor clave a la hora de tener éxito en Shanghái para las empresas españolas, así como el entender qué otros elementos influyen en dicho éxito y cuál es la vigencia e

importancia de la figura del mediador intercultural en este contexto. En base a las respuestas obtenidas en las entrevistas, podemos extraer algunas conclusiones.

En primer lugar, en cuanto a la importancia actual del conocimiento intercultural, no hay un consenso claro. Hay quienes consideran que sigue siendo fundamental conocer de primera mano las particularidades culturales que rigen el mercado chino contando con socios o personal local que conozca “las reglas del juego”, con especial énfasis en el *guanxi* o relaciones; pero existe también una tendencia que sostiene que dicho conocimiento es cada vez menos necesario a la hora de hacer negocios en Shanghái debido a su consideración como una de las ciudades más internacionales de China, explicada, en parte, por su exposición al gran número de empresas extranjeras implantadas allí, lo que ha hecho que cada vez las empresas locales que operan en la ciudad se hayan “occidentalizado”, es decir, adaptado a la manera de negociar de compañías extranjeras, mayoritariamente europeas y norteamericanas.

Si tomamos la definición dada en apartados anteriores de pluriculturalidad (la existencia de grupos diferenciados con sinergias entre ellos, integrando ciertos aspectos culturales y eliminando algunas barreras) e interculturalidad (un paso más allá: reconocimiento, comprensión y aceptación de sus diferencias, y finalmente fusión dando lugar a nuevas manifestaciones que integren elementos de ambas culturas) (Balsas Ureña, 2023; Ruiz Martín del Campo, 2014; Walsh, 2005), podemos inferir que Shanghái se encuentra en un estado entre la pluri y la interculturalidad: tanto las empresas extranjeras en la ciudad como las locales, al haber estado expuestas durante años a esta situación de convivencia, han ido acercándose unas a otras, mezclándose y creando unos parámetros, maneras de relacionarse y valores compartidos.

Por ello, y como se traduce por las percepciones de los entrevistados, estas nuevas manifestaciones culturales en el ámbito de los negocios en Shanghái han sido aceptadas, reconocidas y utilizadas por los agentes implicados, perdiendo algo de peso las maneras y modos de actuar originales de las culturas chinas y española. Se observa, pues, que en situaciones de pluri e interculturalidad, el conocimiento de los patrones específicos que rigen las culturas implicadas va perdiendo peso en beneficio del conocimiento y asimilación de las nuevas expresiones culturales fruto de la hibridación.

Si bien es cierto que al tratarse de un estudio localizado en la ciudad de Shanghái no podemos predecir cómo se desarrolla este fenómeno en otras áreas de China, se quiere plantear la posibilidad de que, a pesar de los riesgos mencionados en anteriores apartados, teniendo en cuenta los atractivos del mercado chino, la existencia de la Lista Fomentada, las FTZ y los

clusters, nuevas empresas extranjeras, incluidas las españolas, decidan invertir e implantarse en distintas zonas de la RPC. Como hemos visto, China es un país amplio y que en sí mismo integra una gran variedad cultural y étnica, por lo que la evolución de cada zona puede darse bajo distintas circunstancias, pero si estas empresas siguiesen en las zonas mencionadas un proceso de implantación similar al que se ha desarrollado en Shanghái, la percepción en cuanto a la importancia sobre el conocimiento intercultural podría también variar en dichas áreas. No obstante, y como se ha mencionado en algunas entrevistas, si una ciudad es de menor tamaño o de un entorno rural, u ocupa posiciones no principales en los rankings de las *tier cities*, al haber estado menos expuesta a la interacción con culturas y empresas ajenas, es más probable que la importancia del conocimiento intercultural y de los patrones culturales de la cultura china tenga más peso en estos casos. En esta línea, rescatamos las preguntas que propone Kwon (2012): ¿cuánto desarrollo económico debería producirse para tener un efecto en la cultura? ¿Cuánto tiempo debe durar el desarrollo económico para que se produzca el cambio cultural? Se considera que estos aspectos pueden ser un objeto de estudio interesante para futuras investigaciones.

En segundo lugar, abordaremos la importancia que han tenido otro tipo de factores en el éxito de dichas empresas. Por un lado, se ha constatado que los motivos por los cuales las empresas deciden entrar en el mercado chino, así como las barreras y dificultades que encuentran en dicho proceso, siguen manteniéndose en la línea de lo señalado en anteriores estudios (Arnau Navarro, 2012, ICEX & FMRE, 2022, Ordóñez de Pablos, 2004). Por otro lado, como se refleja en las recomendaciones que los representantes ofrecen a nuevas empresas que quieran probar suerte en China, existe una gran prevalencia de los factores normativos y económicos ante los culturales. En cuanto a la importancia de las redes sociales, la mayoría de las empresas no tienen una fuerte presencia en las RRSS chinas, ya que su principal flujo de clientes viene a través de otros canales (ferias, redes de *guanxi*, reputación, experiencia...), aunque la empresa dedicada al marketing digital señala que son fundamentales al estar directamente relacionadas con el *e-commerce* o comercio digital. Se ha constatado también que las filiales chinas de las empresas tienen un alto grado de independencia con respecto a las sedes centrales en la operatividad diaria y en la toma de decisiones para el mercado local, en línea con estrategias como “en China, para China”, la cual hace énfasis en la adaptación al mercado chino.

En tal sentido, se ha señalado también que existe una nueva tendencia, *China for global*, que responde al crecimiento de las empresas chinas que desean expandirse e implantarse en

otros mercados, lo cual queda evidenciado a través de, por ejemplo, la iniciativa *Belt and Road* del gobierno chino. Igual que, como hemos visto, las empresas españolas contaron con un socio local al entrar en China, las empresas chinas también podrían requerir del acompañamiento de empresas españolas en su proceso de entrada en el mercado nacional a través de, por ejemplo, servicios de asesoramiento o asociaciones, suponiendo una oportunidad de negocio para las empresas españolas. Esta nueva tendencia no solo abre oportunidades comerciales, también nuevas líneas de investigación, ya que este estudio y otros anteriores tratan la presencia de empresas españolas (o de otras nacionalidades) en China, pero también se puede comenzar a investigar el fenómeno inverso.

En tercer lugar, en cuanto a la importancia actual de la figura del mediador intercultural, podemos extraer varias conclusiones. En primer lugar, si bien es cierto que en todas las empresas existe al menos una figura que conoce ampliamente las culturas española y china, en ninguno de los casos es un experto formado específica y únicamente en el ámbito de la mediación intercultural, sino que este papel lo desempeñan, en su mayoría, profesionales españoles con preparación en distintos ámbitos que ocupan cargos directivos y tienen amplia experiencia en el mercado chino. En segundo lugar, como hemos mencionado, esto podría explicarse por el aspecto pluri/intercultural de Shanghái, en el que, al existir nuevas expresiones y manifestaciones culturales que integran elementos de la cultura local y culturas occidentales, la importancia para los españoles del conocimiento de los patrones específicos que rigen la cultura china parece ir perdiendo peso o este recae en los trabajadores chinos, no en un mediador profesional. Esto nos lleva, en tercer lugar, a sugerir que en las ciudades en las que se den condiciones similares a las de Shanghái, la figura del mediador como profesional formado puede no ser tan demandada; no obstante, existen, como hemos visto, numerosas zonas en China cuya economía se trata de fomentar, las cuales no poseen todavía un grado tan elevado de internacionalización, lo que supone una oportunidad para los mediadores interculturales con formación y experiencia en la cultura china, pues en dichas regiones sus conocimientos pueden ser de gran ayuda y servir como un puente entre culturas.

No obstante, como hemos mencionado, los encargados de ejercer esta mediación intercultural en las empresas entrevistadas han sido los propios representantes dada su experiencia en el mercado chino, por lo que desde este estudio se quiere sugerir un doble enfoque para aquellas personas interesadas en la mediación intercultural aplicada al mundo empresarial en China. Se propone, o bien que los expertos en el ámbito de la interculturalidad orienten su actividad a la realización de cursos, charlas, seminarios, etc., para técnicos en

distintos sectores que vayan a ejercer como mediadores interculturales paralelamente a su actividad dentro de la empresa; o bien que estos expertos, antes o después de realizar su instrucción en mediación intercultural, cuenten también con una formación laboral específica en otro ámbito (derecho, comercio internacional, marketing, publicidad, etc.). Además, aunque haya elementos comunes a la hora de hacer negocios en China, posibles líneas de investigaciones futuras podrían tratar de conocer los patrones específicos de las distintas regiones en el ámbito comercial cuya economía se trata de fomentar para servir de apoyo a empresas interesadas en implantarse allí.

Por último, se ha constatado la reducción de presencia de personal originario español en las empresas entrevistadas. Según las respuestas obtenidas y como se señala en otras fuentes (Leahy en *Financial Times*, 2024; o los informes de la EUCCC; 2024a y 2024b), esta situación es una realidad generalizada para todas las empresas extranjeras no solo en Shanghái, también en otras regiones de China, y no parece estar revirtiéndose, sino agravándose. Si, como hemos mencionado anteriormente, para que exista una situación de pluri o interculturalidad, necesariamente miembros de varias culturas deben convivir, se plantea la cuestión de, si el número de expatriados se va reduciendo, cómo puede evolucionar esta situación de pluri/interculturalidad que se ha generado en Shanghái y cómo puede afectar a estas nuevas manifestaciones culturales generadas, siendo una interesante línea de investigación.

Desde este estudio se considera que podrían darse dos escenarios: la situación se invierte y el número de extranjeros permanece estable o aumenta; o se agudiza y el número de expatriados se reduce a mínimos, escenario tampoco descartable debido a los riesgos y desafíos a los que se enfrentan actualmente las empresas europeas analizados en apartados anteriores. En el primer caso, cabe suponer que el proceso de integración e hibridación intercultural seguirá desarrollándose de manera orgánica. En el segundo caso, o bien se retrocede progresivamente a una situación inicial (lo cual no parece muy factible, pues los entrelazamientos y mezclas culturales no pueden revertirse sin dejar alguna huella); o bien las manifestaciones culturales resultantes de la hibridación se mantienen, integran y asimilan como parte de la cultura shanghainesa, desarrollándose colectivamente como otro elemento más dentro de un conjunto cultural más amplio. Sea cual sea el rumbo que esta situación tome, se considera muy interesante el prestar atención a su desarrollo, pudiendo ser objeto de estudio de investigaciones posteriores.

En pocas palabras, los resultados de este estudio sugieren que el conocimiento intercultural y de los patrones específicos de la cultura china por parte de las empresas españolas en Shanghái no es actualmente un factor clave en su éxito, debido principalmente a la internalización y mezcla de culturas presentes en Shanghái; teniendo una mucha mayor prevalencia las estrategias y conocimientos relacionados con aspectos económicos. En consecuencia, la figura del mediador intercultural como profesional únicamente dedicado a interceder entre ambas culturas tampoco es demandada. Además, se ha observado la progresiva desaparición de personal expatriado español en la ciudad. En definitiva, los resultados y conclusiones de este estudio tratan de sugerir la existencia de un cambio de paradigma en la ciudad de Shanghái, requiriendo de la reconsideración de los aspectos antes mencionados y la búsqueda y aparición de nuevas oportunidades de negocio, tanto para las empresas españolas en Shanghái como para los profesionales de la mediación intercultural; así como se ha tratado de ofrecer nuevas líneas de investigación para estudios posteriores.

Para finalizar, los datos de este estudio se han obtenido mediante entrevistas a representantes de empresas españolas en Shanghái, lo que permitió recabar una valiosa información sobre la importancia del conocimiento intercultural en el éxito empresarial. No obstante, no podemos dejar de mencionar que este estudio, como cualquier otro, tiene ciertas limitaciones.

Por un lado, la muestra está restringida a las empresas con las que se ha conseguido contactar y concertar una cita, quedando el acceso a los datos condicionado por la disponibilidad y buena disposición de los entrevistados, a los que se agradece profundamente su participación. Son muchas las compañías españolas instaladas en Shanghái, así como en el resto de China y quizás en un futuro, otros estudios puedan ampliarse a un mayor número de estas empresas o ubicaciones. Asimismo, debido a la diversidad cultural y la complejidad del entorno empresarial chino es probable que los resultados puedan no ser generalizables a otros contextos o regiones de China, cada caso requerirá de un estudio específico y adaptado.

Por otro lado, contamos con una limitación temporal, ya que la estancia formativa en Shanghái que facilitó la realización de las entrevistas tuvo una duración de cuatro meses, y este estudio se realiza motivado por la redacción y entrega de un Trabajo de Fin de Máster con una fecha límite.

A pesar de estas limitaciones, el estudio trata de ofrecer una visión actualizada sobre la relación entre el conocimiento intercultural y el éxito empresarial español en Shanghái.

VII. REFERENCIAS

- Amat Royo, J. (2016). La distancia de la cultura empresarial con China: una aproximación para el empresario español. *Revista ICADE, Revista de Las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 0(98), 221. <https://doi.org/10.14422/icade.i98.y2016.009>
- Arnau Navarro, E. (2012). Relaciones empresariales entre China y España: cómo y por qué invertir aquí; cómo y por qué invertir allí [Universitat Politècnica de València]. <https://riunet.upv.es/handle/10251/18071>
- Balsas Ureña, I. M. (2023a). Español lengua extranjera y cultura comunicativa: el desarrollo de la competencia comunicativa intercultural en el alumnado chino. En *Español lengua extranjera y cultura comunicativa: el desarrollo de la competencia comunicativa intercultural en el alumnado chino*. Peter Lang. <https://hdl.handle.net/10481/88054>
- Balsas Ureña, I. M. (2023b) La comunicación intercultural (Apuntes). En Balsas Ureñas (Comp.), *Mediación intercultural en lengua china*. (Tema 3). Universidad de Granada.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). The individualized corporation: a fundamentally new approach to management. *Choice Reviews Online*, 35(08), 35-4584. <https://doi.org/10.5860/choice.35-4584>
- BBVA Research. (2023). *España | Evolución del comercio de bienes entre España y China*. Bbvaresearch.com; BBVA Research. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/espana-evolucion-del-comercio-de-bienes-entre-espana-y-china/>
- Bello, E. (2021). *Stakeholders: quiénes son, por qué son importantes y cómo gestionarlos*. Iebschool.com. <https://www.iebschool.com/blog/stakeholders-quienes-son-digital-business/>
- Bian, L. (2017). Presente y futuro de las relaciones empresariales entre China y España: comercio offline y comercio online [Universitat Rovira i Virgili]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=125923>
- Brizna, A., Bērziņa-Čerenkova, U. A., Le Corre, P., Seaman, J., Turcsányi, R., Vladislavljev, & Stefan. (2024). *EU-China relations: De-risking or de-coupling – the future of the EU strategy towards China*. [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EXPO_STU\(2024\)754446](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EXPO_STU(2024)754446)
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, II(1), 53–81. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171018074008>
- Capri, A. (2023). The in-China-for-China corporate gray zone. *Hinrich Foundation*. <https://www.hinrichfoundation.com/research/wp/us-china/china-corporate-gray-zone/>
- Carballal, A. (2014). “Edward T. Hall”. Vivir entre culturas. <https://unaeducacionintercultural.wordpress.com/tag/edward-t-hall/>

- CGTN. (2024). Primer ministro chino resalta en Davos el potencial de China para la inversión. *CGTN*. Cgtn.com. <https://espanol.cgtn.com/news/2024-01-17/1747514738406146049/index.html>
- China Daily. (2024). 15 cities named as new first-tier cities in 2024: report. *China Daily*. <https://govt.chinadaily.com.cn/s/202405/31/WS6659387f498ed2d7b7eae03/15-cities-named-as-new-first-tier-cities-in-2024-report.html>
- Chen, C., Chun, W., & Lang, N. (2023). *Why businesses need to think about how they target the generation gap in China*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/06/minding-the-generation-gap-in-china/>
- Chernov, S., & Gura, D. (2024). The luxury goods market: Understanding the psychology of Chinese consumers. *European Research on Management and Business Economics*, 30(3), 100254. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100254>
- Conde Batalla, L. (2023). La nueva estrategia frente a China: ‘decoupling’, no; ‘derisking,’ sí. *Cinco Días. El País*. <https://cincodias.elpais.com/opinion/2023-04-20/la-nueva-estrategia-frente-a-china-decoupling-no-derisking-si.htm>
- Coyle, A. (2022). Yiwu-Madrid: la ruta de tren más larga del planeta no es el Transiberiano. *National Geographic*. <https://www.nationalgeographic.es/historia/2022/02/yiwu-madrid-la-ruta-de-tren-mas-larga-del-planeta-no-es-el-transiberiano>
- Cremaih, V. (2023). China’s 21 Free Trade Zones guide 2024. *FDI China*. <https://fdichina.com/blog/fdi-china-exclusive-the-21-free-trade-zones-guide/>
- Cuatrecasas. (2024). *Doing business in China 2024 Edition*. Cuatrecasas. <https://www.cuatrecasas.com/resources/doing-business-in-china-2024-edition-txt-66911ab84335e176533576.pdf?v1.76.3.20240726>
- Datosmacro Expansión. (2023). Comparar economía países: China vs España. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/china/espana?sc=XE89>
- Dietz, G. (2017). Interculturalidad: una aproximación antropológica. *Perfiles educativos*, 39 (156), 192-207. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982017000200192&lng=es&tlng=es
- Dong, J. (2024). *China | Economic outlook of 2024 and the 5.2% conclusion of 2023*. BBVA Research. <https://www.bbva.com/en/publicaciones/china-economic-outlook-of-2024-and-the-52-conclusion-of-2023/>
- EmbassyToday. (2023). China percibe a España como “Un buen socio comercial” para el desarrollo común. *Embassy Today*. <https://www.embassytoday.com/embajadores/c/0/i/77064673/china-percibe-espana-como-un-buen-socio-comercial-para-el-desarrollo-comun>

- Esteban, M. (2023). *Una mirada hacia el futuro de las relaciones entre España y China*. Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/una-mirada-hacia-el-futuro-de-las-relaciones-entre-espana-y-china/>
- Esterberg, K. (2002) *Qualitative methods in social research*. McGraw Hill.
- EU SME Centre. (2024). *Pricing strategies for the Chinese market*. European Small and Medium-sized Enterprises (SME) Centre. <https://www.eusmecentre.org.cn/publications/pricing-strategies-for-the-chinese-market/>
- European Chamber of Commerce in China. (2024a). *European Business in China Business Confidence Survey 2024*. European Chamber of Commerce in China. [https://european-chamber.com.cn/upload/documents/documents/European_Business_in_China_Business_Confidence_Survey_2024\[1177\].pdf](https://european-chamber.com.cn/upload/documents/documents/European_Business_in_China_Business_Confidence_Survey_2024[1177].pdf)
- European Chamber of Commerce in China. (2024b). *European business in China executive position paper 2023/2024*. European Chamber of Commerce in China. https://www.european-chamber.com.cn/en/publications-archive/1166/European_Business_in_China_Executive_Position_Paper_2023_2024
- Fanjul, E. (2018). Las relaciones económicas y comerciales entre China y España ante la Nueva Ruta de la Seda. En *El papel de España en la Nueva Ruta de la Seda* (pp. 58-150). Editorial Aranzadi. <https://www.ideo.ceu.es/Portals/0/EI%20papel%20de%20Espana%20en%20la%20Nueva%20Ruta%20de%20la%20Seda.pdf>
- Fundación Consejo España China [FCEC] (2024). España y China en cifras. *Fundación Consejo España China*. <https://spain-china-foundation.org/relaciones-economicas-espana-china/>
- Galtés Barcelona, M. (2015). Cola Cao abandona China. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20151217/30860490973/cola-cao-china.html>
- García-Beyaert, S. y Serrano-Pons, J. (2009). Recursos para superar las barreras lingüístico-culturales en los servicios de salud. En J. Morera Montes, A. Alonso Babarro y H. Huerga Aramburu (eds.) *Manual de atención al inmigrante*, 53-66. Barcelona; Majadahonda: Ergon. https://www.researchgate.net/publication/264230993_Manual_de_Atencion_al_Inmigrante
- Gobierno Popular Municipal de Shanghái. (2024). *Clasificación económica global de Shanghai*. Shanghai Servicios Internacionales. <https://spanish.shanghai.gov.cn/sp-ShanghaiinNumbers/20240323/c44578e3df3a435994e35d52e523bd1c.html#:~:text=El%20PIB%20de%20Shanghai%20alcanza%20los%203,300,000%20millones%20de%20d%C3%B3lares%20en%202023.&text=En%202023%20el%20ingreso%20disponible,%20de%205%20hasta%2085.000%20yuanes>

- González Gutierrez, V. (2021). La importancia de entender las diferencias culturales para lograr sinergia empresarial. CETYS. <https://www.cetys.mx/noticias/la-importancia-de-entender-las-diferencias-culturales-para-lograr-sinergia-empresarial/>
- Goold, M., & Quinn, J. J. (1990). *Strategic Control : Milestones for Long-term performance*. Pitman. https://books.google.es/books/about/Strategic_Control.html?id=H4K-OgAACAAJ&redir_esc=y
- Graceffo, A. (2024). Impact of foreigners leaving China. *Taipei Times* 台北時報. <https://www.taipetimes.com/News/editorials/archives/2024/02/15/2003813561>
- Guo, V. (2023). 'in China, for China'. EURObiz; European Union Chamber of Commerce in China. <https://www.eurobiz.com.cn/in-china-for-china/>
- Hale, T., & Wang, X. (2022). Foreign companies adopt 'China for China' strategy. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/e3d871cf-6ae7-4e64-8ab3-26c8f007df4a>
- Ho, D. Y.-F. (1976). On the Concept of Face. *American journal of sociology*, 81(4), 867–884. <http://www.jstor.org/stable/2777600>
- Hofstede Insights. (2024). Country comparison tool. Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*, third edition (3.a ed.). McGraw-Hill Professional. <https://unaeducacionintercultural.wordpress.com/tag/edward-t-hall/>.
- Hwang, K. (1987). Face and Favor: The Chinese Power Game. *American Journal of Sociology*, 92(4), 944–974. <http://www.jstor.org/stable/2780044>
- ICEX España Importación e Inversiones & Foro de Marcas Renombradas Españolas [ICEX & FMRE]. (2022). *La empresa española en China: Perspectivas y Desafíos*. ICEX España Importación e Inversiones & Foro de Marcas Renombradas Españolas. <https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2022/10/La-empresa-espanola-en-China-Perspectivas-y-desafios.pdf>
- ICEX España Exportación e Inversiones [ICEX]. (2023). *Empresas españolas en China - Shanghai*. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://www.icex.es/es/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior-de-comercio/CN/documentos-y-estadisticas/estudios-e-informes/visor-de-documentos.directorio-empresas-esp%C3%B1olas-en-china-shangh%C3%A1i.doc111202310>
- ICEX España Importación e Inversiones [ICEX]. (2022). *50 preguntas para entender el mercado chino*. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/094/documentos/2022/08/documentos-anexos/50-preguntas-entender-mercado-chino-2022.pdf>
- IDEPA. (2017). ¿Qué es un *cluster*? - IDEPA. Agencia de Ciencia, Competitividad Empresarial e Innovación Asturiana. <https://www.idepa.es/innovacion/clusteres/que-es-un-cluster>

- Kwon, J.-W. (2012). Does China have more than one culture?: Exploring regional differences of work values in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(1), 79-102. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9191-y>
- Lahib, A. (2007). 'La mediación intercultural'. En *Fundación Secretariado Gitano (ed.) Retos en los contextos multiculturales: Competencias interculturales y resolución de conflictos*, 56-79. Madrid: Fundación Secretariado Gitano. https://www.gitanos.org/upload/67/13/1.4.0-FUN-ret_Retos_en_Contextos_Multiculturales.pdf
- Leahy, J. (2024). China's expat gap problem. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/dfd5c399-976f-4f0b-8a1b-fbac495100b6?countryCode=ESP&multistepRegForm=multistep>
- Lewis, R. D. (2013). *Monochromatic and Polychromatic Cultures*. Crossculture Richard Lewis Communications. <https://blog.crossculture.com/crossculture/2013/01/monochromatic-and-polychromatic-cultures.html>
- Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: leading across cultures* (3rd ed). Nicholas Brealey.
- Llamazares García-Lomas, O. (2011). La influencia de la cultura en los negocios internacionales. *Boletín Económico De ICE*, (3011). <https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/5066>
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research*, 1(2). <https://doi.org/10.17169/fqs-1.2.1089>
- Mertens, D.M. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación [MAEC]. (2013). *40 aniversario del establecimiento de relaciones diplomáticas entre España y China*. MAEC. Gob.es. https://www.exteriores.gob.es/en/Comunicacion/Noticias/Paginas/Noticias/20130309_NOT1.aspx
- Ministerio de Economía, Comercio y Empresa [MINECO]. (2023). *Política comercial de la UE - China*. MINECO. Gob.es. <https://comercio.gob.es/PoliticaComercialUE/AcuerdosComerciales/Paginas/China.aspx>
- Ministerio de Economía, Comercio y Empresa [MINECO]. (2020). *Sitio web de la Red de Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior y Red Territorial de Comercio*. Gob.es. https://comercio.gob.es/red_oficinas_economicas/Paginas/Index.aspx
- Monroy, M. (2023). *8 Regalos que no debes regalar en China*. Escuelas de idiomas LTL. <https://ltl-school.es/regalos-tabu/>

- Mundo Spanish. (2023). Directorio de empresas españolas por el mundo. Mundo Spanish | Empresas españolas por el mundo y exportadores. <https://www.mundospanish.com/es/empresas-de-espanoles-en-china/>
- Myers, M. (2022). Desacoplamiento de China: retos y oportunidades para América Latina. En *Anuario Internacional CIDOB 2022* (pp. 149-152). <https://www.cidob.org/publicaciones/desacoplamiento-de-china-retos-y-oportunidades-para-america-latina>
- Observatorio de Complejidad Económica. (2022). *Comercio entre China (CHN) y España (ESP)*. Observatorio de Complejidad Económica. <https://oec.world/es/profile/bilateral-country/chn/partner/esp>
- OCDE. (2024). FDI IN FIGURES. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/fdi/FDI-in-Figures-April-2024.pdf/_jcr_content/renditions/original/FDI-in-Figures-April-2024.pdf
- Ordóñez de Pablos, P. (2004): La importancia de *Guanxi*, *Renqing* y *Xinyong* en las relaciones empresariales chinas: implicaciones para las empresas españolas. *Tribuna de Economía*, Octubre (2004), 221–234. <https://static.casaasia.es/pdf/2906104128AM1139478088086.pdf>
- Panaackal, A. C. (2018). Intercultural Communication in Global Software Development. https://www.researchgate.net/publication/335740419_Intercultural_Communication_in_Global_Software_Development
- Pfeiffer, T., & Mayes, J. (2018). Dolce & Gabbana, Pepsi, H&M, McDonald's: los errores de marketing no tienen fronteras. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg-businessweek/dolce-gabbana-pepsi-h-m-mcdonald-s-los-errores-de-marketing-no-tienen-fronteras>
- Rey, J. (2022). La publicidad como agente homogeneizador de culturas (*ma non troppo*). *Revista Comunicación Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*, 1(4), 193-206. <https://doi.org/10.12795/comunicacion.2006.v01.i04.09>
- Ríos, X. (2019). Las relaciones entre España y China: ¿una nueva era? *Comillas Journal of International Relations*, 16, 102–117. <https://doi.org/10.14422/cir.i16.y2019.008>
- Ruiz Martín del Campo, E. (2014). Educación, diferencias subjetivas y culturales. ¿De la multiculturalidad a la interculturalidad? *Diálogos sobre Educación*, 8(5). <https://doi.org/10.32870/dse.v0i8.303>
- Saborit, S., & Romera, J. (2005). Negocios españoles en China. *Expansión*. <https://www.expansion.com/especiales/china/gao.html>
- Sáiz López, A. (2017). Trayectorias y expectativas en China. Una aproximación descentrada a la movilidad internacional española. *Migraciones. Instituto Universitario de Estudios sobre Migraciones*, 43, 65–89. <https://doi.org/10.14422/mig.i43.y2017.004>

- Sheer, V. C., & Ling Chen. (2003). Successful Sino-Western Business Negotiation: Participants' Accounts of National and Professional Cultures. *The Journal of Business Communication* (1973), 40(1), 50–85. <https://doi.org/10.1177/002194360304000104>
- T. Hall, E., & Reed Hall, M. (1990). Key Concepts: Underlying Structures of Culture. En *Understanding cultural differences* (pp. 1-31). Intercultural Press. <https://teaching.up.edu/bus511/xculture/Hall%20and%20Hall%201990,%20ch1.pdf>
- Tobarra, S. (2003). Chupa-Chups se repliega en China, donde cierra la red comercial y vende el 50% de su filial. *El País*.
https://elpais.com/diario/2003/02/06/economia/1044486012_850215.html
- Tórtola Sebastián, C. J., & Alfaraz Hernández, N. (2020). *El impacto de la COVID-19 en la economía china*. Boletín Económico de ICE, 3125. <https://doi.org/10.32796/bice.2020.3125.7041>
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill
- UNESCO. (2024). El Sector de la Cultura. Unesco.org. <https://www.unesco.org/es/culture/about>
- Walsh, C. (2005). ¿Qué es la interculturalidad y cuál es su significado e importancia en el proceso educativo? En: *La Interculturalidad en la educación*. Lima, Ministerio de Educación, Dirección Nacional de Educación Bilingüe Intercultural. (pp. 4-7). https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/La%20interculturalidad%20en%20la%20educacion_0.pdf
- Zhang, L., & Chen, S. (2019). China's Digital Economy: Opportunities and Risks. *International Monetary Found Working Papers*, 2019(016), A001. <https://doi.org/10.5089/9781484389706.001.A001>

VIII. ANEXOS

Anexo I: Guion de la entrevista

SOBRE LA EMPRESA

- 1) ¿Por qué se eligió China como destino? ¿Llevó mucho tiempo tomar la decisión de entrar en el mercado chino? ¿Se hicieron estudios previos??
- 2) Dificultades encontradas a la hora de entrar e implantarse en el mercado chino (por ejemplo, barreras legales, de idioma, factores culturales, normativas de calidad, derechos de propiedad intelectual...)
- 3) ¿La presencia de empresas españolas del mismo sector (o no) les ha ayudado/dificultado en su proceso de implantación? ¿Han necesitado de un socio local?
- 4) En la delegación/filial/oficina de representación en China, ¿la mayoría de los empleados son españoles, chinos o de otras nacionalidades? ¿Resulta sencillo coordinarse con la central española? ¿Qué nivel de autonomía tiene la delegación en China?
- 5) ¿Es necesario primero tener éxito en España para luego implantarse en China?
- 6) ¿Tienen presencia en las principales redes sociales chinas? ¿Es una fuente importante de contactos o ingresos para su actividad?

SOBRE LA RELACIÓN ENTRE CULTURA Y NEGOCIOS

- 7) Se ha señalado en distintos informes la necesidad de adoptar una estrategia a medio o largo plazo con la mentalidad de “in China for China”. ¿Está de acuerdo?
- 8) Sobre los conceptos de *Mianzi* y *Guanxi*, ¿los conoce? ¿considera que son relevantes en el mercado chino? ¿Considera que su empresa los tuvo en cuenta en su proceso de implantación?
- 9) ¿Considera que los diferentes estilos comunicativos y culturales al trabajar en el mercado chino pueden suponer una barrera? ¿Considera que es necesario estudiarlos previamente?
- 10) ¿Considera que es necesario el papel de una figura interna o externa a la empresa, como un mediador intercultural, para solventar las posibles dificultades que pueda haber? ¿Existe una figura similar en su empresa?
- 11) ¿Qué factores en general considera que deben tener en cuenta las empresas españolas que quieran implantarse en China?

Anexo II: Enlaces de utilidad

Listado de instituciones, empresas y organismos a nivel español, europeo y chino; tanto públicos como privados, que pueden ser de utilidad (con hipervínculos):

[Asociación Amigos de China](#)

[Cámara China de Comercio Internacional](#)

[Cámara de Comercio de España](#)

[Cámara de Comercio Hispano-China](#)

[Cámara para la Cooperación Hispano-China](#)

[Casa Asia](#)

[Cátedra China](#)

[China Club](#)

[Consejo de Promoción al Comercio Internacional \(CCPCI\)](#)

[Cuatrecasas](#)

[EU SME CENTRE](#)

[EUCCC](#)

[European Guanxi](#)

[Federación de Empresarios Internacional](#)

[Fundación Alternativas](#)

[Fundación Consejo España China](#)

[Iberchina](#)

[ICEX](#)

[Real Instituto Elcano](#)

[Zeumat](#)