



**Cultura empresarial y prácticas de negocios en china**

Presentado por Alejandro Pérez Rodríguez

Grado en Estudios de Asia Oriental

Facultad de Filosofía (US)

Tutorizado por Rafael Salgueiro López

junio de 2021

## **Índice de Contenidos**

1. Resumen.....	4
2. Introducción .....	5
3. Objetivos y metodología .....	8
4. El reto de entrar en China.....	9
4.1 El sistema judicial chino .....	9
4.2 La Resolución de conflictos.....	10
4.3 La negociación como búsqueda de la armonía .....	11
4.3.1 Proceso de negociación y principales choques culturales .....	12
4.3.2 <i>Guanxi</i> .....	13
4.3.3 La figura del intermediario ( <i>Zhongjian ren</i> ).....	14
4.3.4 <i>Chiku Nailao</i> .....	15
4.3.5 Fases de la negociación .....	16
4.4 Dificultad de acceso a la información.....	20
4.5 Restricciones en cuanto a la inversión extranjera .....	21
4.6 Canales de distribución .....	22
5.1 La nueva Ley de Inversión Extranjera .....	23
5.2 Ventajas fiscales .....	24
5.3 Oportunidades de inversión .....	25
5.4 Surgimiento de una nueva clase media.....	25
5.5 Cambios en la propiedad intelectual .....	26
5.6 Exposiciones comerciales y ferias .....	27
5.6.1 GCBE (International Cross-Border E-Commerce Industry Expo).....	28
5.6.2 CIBE (China International Beauty Expo).....	28
5.6.3 SIAL .....	29
5.7 One Belt One Road (OBOR) .....	30
6. Tipos de negocio que se pueden crear en China .....	31
6.1 Oficina representativa (OR).....	31
6.2 Sucursales .....	32
6.3 Joint Venture (JV).....	33
6.4 WFOE (Wholly Foreign Owned Enterprise) .....	33
6.5 Franquicias.....	34
6.6 Holdings.....	35
7. Éxitos y fracasos.....	35
7.1 El triunfo de los cosméticos españoles .....	35

7.2	Otros casos de éxito .....	37
7.3	El fracaso Idilia Foods .....	39
7.4	El caso de Uber .....	40
7.5	El caso de las empresas digitales .....	41
8.	Conclusiones .....	41
9.	Bibliografía.....	46
10.	Figuras .....	49
10.1	Figura 1. <i>Mapa de Shenzhen.</i> .....	49
10.2	Figura 2. <i>Clasificación de megalópolis en China</i> .....	50
11.	Tablas .....	51
11.1	Tabla 1. Tabla de crecimiento económico en Shenzhen (1980-2001).....	51
11.2	Tabla 2. Nivel de <i>Doing Business</i> de China (2010-2020).....	52
11.3	Tabla 3. Top 10 Economías basadas en IED (2014-2018) .....	52
11.4	Tabla 4. Evolución del Impuesto de Valor Añadido.....	53
11.5	Tabla 5. PIB per cápita en China (2005-2020) .....	53
11.6	Tabla 6. Informe de Datos SIAL (2018-2019) .....	54

## **1. Resumen**

Desde la llegada de Deng Xiaoping al gobierno chino hasta la actualidad, el poder económico chino y su nivel de influencia en la esfera internacional ha ido aumentando a un nivel exponencial hasta convertirse en el país de mayor interés para la inversión extranjera directa. Las medidas políticas llevadas a cabo en la República Popular de China han propiciado la entrada de capital extranjero dentro del país, sin embargo, aproximadamente el 50% de los negocios que se establecen en el mismo, fracasan. Esta investigación se ha realizado con el fin de explicar por qué China se ha vuelto el país más atractivo para la inversión extranjera en los últimos años, estudiando los obstáculos y las oportunidades que presenta. Para ello, hemos investigado casos de negocios exitosos y casos de negocios que han fracasado dentro del país. Hemos hallado, como parte de los resultados, que la preparación previa y el estudio de la cultura resultan fundamentales para aumentar el índice de éxito a la hora de establecer un negocio en China.

**Palabras clave:** *China, Empresas, Extranjero, Economía, Negociación.*

### **Abstract**

Since the start of Deng Xiaoping as the head of the Chinese government until these days, the economic power and the influence of China in the international sphere has been growing exponentially, becoming the most interesting country for doing business. The Chinese government has taken political measures in order to enable the entry of foreign capital into the country. However, around the 50% of the businesses which try to get into the Chinese market tend to fail. This investigation aims for explaining why the People's Republic of China has become the most attractive country for the foreign investment in the last years, studying which challenges and opportunities this country provides. With that goal in mind, we investigated successful business cases and failed business cases. We realized, as a part of the results of our investigation, that the previous preparation and the study of the culture are fundamental for increase the ratio of success at the momento of establishing a business in China.

**Keywords:** *China, Business, Foreign, Economy, Negotiation.*

## **2. Introducción**

La RPC (República Popular de China) es un país que, a pesar de tener un régimen comunista, es la segunda potencia económica mundial y la que tiene el mayor interés por parte de los extranjeros para establecer relaciones comerciales.

El interés de los inversores extranjeros por China es producto de la política económica que se ha tomado desde la segunda mitad del siglo XX por el PCCh (Partido Comunista Chino).

Para entender este proyecto de investigación, es de vital importancia conocer los hechos que conformaron la situación económica y política de la China actual. De esta forma, podremos entender por qué es tan interesante para inversores y empresarios extranjeros hacerse un hueco en el país.

Tras la muerte de Mao Zedong en 1975, Deng Xiaoping pasó a ser la figura dirigente del PCCh. Deng Xiaoping, que ya formaba parte del partido, se encontró con todos los desastres de las medidas tomadas por el autoritario Mao.

Mao Zedong, siguiendo la estela de la URSS, que a su vez intentaba ponerse a la altura de EEUU en cuanto a poder económico y militar, estableció el plan de “El Gran Salto Adelante”, comprendido entre 1958 y 1962.

El “Gran Salto Adelante” fue una política enfocada en la agricultura. El proyecto consistía en multiplicar el número de cosechas anuales, con millones de campesinos dedicados a trabajos públicos obligatorios (Narranz, 2017).

El resultado fue millones de personas muertas de hambre o de enfermedad y con una calidad de producción nefasta, además de una cantidad de casos de corrupción increíbles, en los que los altos cargos del Partido Comunista se llevaban grandes partes de la producción, además de pagarse “sobresueldos” (Narranz. 2017).

Fue tal el fracaso que el PCCh ni siquiera llegó a sacar estadísticas a la luz de los años de el “Gran Salto Adelante”, o directamente se sacaron informes falsos. Es por eso, que las únicas estadísticas de esos años se calcularon desde el extranjero por exiliados como Chen Yizi, como menciona Dikötter<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Dikötter (2017), *La Gran Hambruna en la China de Mao*.

Según Chen Yizi, ex miembro del PCCh que escapó a EEUU tras la masacre de Tiananmen<sup>2</sup>, cuantifica la cifra de muertos en China entre 1958 y 1961 a 80 millones, tras haber leído documentos del partido.

Por tanto, con la muerte de Mao y Deng Xiaoping nombrado presidente del PCCh, tenemos una China depauperada y muy por detrás de las demás potencias mundiales. Ni siquiera la URSS, que era el ejemplo que seguía Mao a la hora de tomar decisiones, se encontraba en esas condiciones.

Sin embargo, La República Popular de China que hoy conocemos no es sino producto de las reformas económicas y políticas tomadas por Deng Xiaoping. Cabe destacar que ya formaba parte del PCCh antes de ser el presidente, pero Mao era conocido por ser un líder excéntrico y autoritario, por lo que no se sabe realmente cuánto poder de decisión Deng pudo tener antes de estar a la cabeza del partido.

En 1975 Deng Xiaoping se encargó de toda la decisión política, solamente con Mao por delante de él. Los objetivos de Deng una vez llegó al poder fueron rectificar y crecer de forma acelerada<sup>3</sup> (Naughton, 1993).

Hay que tener en cuenta que no sólo existía el problema de que la población china se estuviera muriendo de hambre, durante el período maoísta, sobre todo a partir de la Revolución Cultural, decenas de millones de intelectuales, funcionarios y personalidades del partido fueron torturadas y ejecutadas en público.

Aun así, dentro del PCCh los niveles de corrupción eran muy notables. También está el ejército, que a partir de la Revolución Cultural contaba con más poder que nunca. Fue ahí por donde empezó la “rectificación” (Naughton, 1993) de Deng Xiaoping.

En menos de 10 años desde que Deng Xiaoping fue presidente, la economía china ya había experimentado un cambio notable, mucho más exitosa debido a planes realistas. También se apoyó en Chen Yu y Li Xiannian a la hora de crear esos planes, en contraste con la intransigencia de Mao.

---

<sup>2</sup> Dikötter, *Ibid.*

<sup>3</sup> En inglés “rectification and accelerated growth” (Naughton, 1993, p. 498).

La política económica de este período dio más libertades a las empresas, sabían que era clave para el crecimiento económico, no ahogar ni a los campesinos ni a la industria como hizo Mao.

Quizá lo más destacado de la reforma económica de Deng Xiaoping, Chen Yu y Li Xiannian<sup>4</sup>, fue la creación de las ZEE (Zonas Económicas Especiales), con el objetivo de abrirse a la esfera internacional.

Las ZEE servían como un experimento, llevado a pequeña escala y una vez comprobado que era exitoso, llevarlo a una escala mayor. Este fue el inicio de las relaciones económicas internacionales de la República Popular de China.

Pongamos el ejemplo de Shenzhen, dentro de la provincia de Cantón y actualmente una de las ciudades más importantes a nivel económico de China, fue producto de este plan de Zonas Económicas Especiales. Shenzhen era una población rural, donde la principal fuente de ingresos era la agricultura, no existía industria alguna.

A partir de 1980 se urbanizó el terreno, con edificios y zonas de actividad industrial gracias a la ayuda de inversores locales y extranjeros.

Shenzhen cuenta con una posición geográfica favorable por su cercanía a Hong Kong (Véase [Figura 1](#)), y está en la costa por lo que la entrada de productos por vía marítima es fácil.

El crecimiento del PIB de Shenzhen desde 1980 hasta 2001 aumentó de forma anual en un 38,9%, es decir, un 97.335% en 20 años. Además, el crecimiento demográfico aumentó en el mismo período un 1513% (Véase [tabla 1](#))

Ese desarrollo económico de las Zonas Económicas Especiales como Shenzhen también fomentó el crecimiento económico de otras zonas de China, sobre todo, relacionadas con el comercio.

Un enfoque más pragmático como el de Deng Xiaoping ha creado un gran contraste en la China del tercer cuarto del siglo XX y el último cuarto del mismo. Gracias a la

---

<sup>4</sup> No había reforma que no pasase por Deng Xiaoping para ser aprobada, sin embargo, gran cantidad de esos planes y reformas fueron ideados por Chen Yu y Li Xiannian.

apertura al extranjero es que China se ha convertido en la segunda potencia económica mundial.

También fue el último cuarto del siglo XX el que alimentó las dicotomías entre un país con una política comunista y una economía de mercado. Esto fue porque Deng Xiaoping era consciente de que había que separar distintas áreas y poderes por el bien de la recuperación del país.

### **3. Objetivos y metodología**

Esta investigación se ha realizado con el objetivo principal de explicar por qué, a pesar de las restricciones y los obstáculos que impone, China es actualmente el país más atractivo para invertir y con el que crear negocios.

También tenemos como objetivos más específicos analizar por qué fallan los negocios occidentales en las mesas de negociación chinas, cómo dejar de cometer los mismos errores y, por supuesto, casos de éxito como ejemplos.

Se ha seguido la investigación bajo la premisa de que hay que ser conocedor de la cultura china para tener cierto éxito. Esto incluye el protocolo y la etiqueta, pero también hace falta saber sobre temas como la sociedad y la ley, entender no solo a los empresarios con los que se va a hacer negocio, sino a los consumidores.

La práctica de negociación oriental es muy distinta de la occidental, pero esa información la abordaremos más adelante. Solo cabe mencionar que, siguiendo la hipótesis, el fruto del fracaso de los negocios extranjeros en China, es el desconocimiento de esas diferencias.

El método que se ha seguido es deductivo, veremos los aspectos generales para después entender casos particulares y explicar por qué unos han fracasado, mientras que otros han triunfado.

Ya que este se trata de un estudio de casos señalados y no estadísticos, la naturaleza de los datos es cualitativa y sincrónica<sup>5</sup>. Las fuentes empleadas para esta investigación son

---

<sup>5</sup> Todos los casos se sitúan en un marco temporal que corresponde a los últimos 20 años.



de naturaleza bibliográfica, como libros, otros proyectos de investigación, páginas especializadas en economía mundial y periódicos digitales.

#### **4. El reto de entrar en China**

La facilidad de hacer negocios en China ha ido aumentando desde 2012 a un nivel exponencial, estando en el puesto 46 del mundo en 2018 y avanzando hasta el 31 en 2019 (Véase [Tabla 2](#)). A pesar de que se están llevando a cabo multitud de reformas de cara a la apertura mundial, siguen existiendo una serie de obstáculos en distintos campos que hacen que gran cantidad de negocios fracasen de forma estrepitosa al tratar de introducirse en este atractivo mercado.

Aspectos como el sistema judicial chino o los choques culturales son, entre otros los principales motivos que impiden la entrada en China para algunos negocios.

##### **4.1 El sistema judicial chino**

China es destacado por ser crítico e inflexible en cuanto a sus regulaciones legales. Ya hemos descrito brevemente los antecedentes históricos al actual gobierno de Xi Jinping, por lo que hemos podido ver que la construcción de un Estado de Derecho (Galeote, 2012), no ha sido una de sus prioridades.

En el pensamiento confuciano, el individuo siempre va a estar supeditado al grupo y al bien de este. La constitución actual es la de 1982, y la masacre de Tiananmen fue en 1989, por lo que siguen contando con los mismos problemas en cuanto a libertades individuales.

Según la Constitución, la RPC cuenta con cuatro niveles de poder judicial. El primero y más importante es el de la Corte Suprema, a nivel nacional. Después tenemos la Corte superior, que va a nivel provincial. En tercer lugar, tenemos la Corte Popular, intermedia a nivel municipal y baja a nivel local<sup>6</sup>.

Cada Corte se encarga de supervisar a la que tiene por debajo, es un sistema altamente jerarquizado, complejo y falto de transparencia. Como resultado, tenemos unos niveles de corrupción altos y una burocracia muy extensa y lenta. En el “Ranking” mundial de

---

<sup>6</sup> Galeote, P. (2012). *China Negociación e inversión extranjera*. P. 39.

corrupción por países, China está en el número 78, mientras que Nueva Zelanda está en el puesto número 1<sup>7</sup>.

#### **4.2 La Resolución de conflictos**

Mientras que en Occidente es común someter un conflicto a juicio, el pensamiento confuciano apoya que los individuos solucionen sus diferencias entre ellos, sin incluir terceras personas.

Es por ello, que la negociación tiene una dimensión distinta a lo que significa en Occidente, pero hablaremos de ello más adelante. La cuestión es que, si la negociación falla, se pasará a la mediación.

En la mediación ya entra una tercera persona para resolver el conflicto entre las partes. Por supuesto, la persona mediadora ha de ser imparcial. Se trata de un método más sencillo, rápido y barato que el juicio, aunque puede ser llevado a cabo ante un tribunal y un juez en el caso de una mediación judicial.

Sin embargo, la mediación se realiza de forma voluntaria entre las partes, y no están obligadas a aceptar las propuestas del mediador. Lo acordado entre las partes queda oficialmente por escrito y firmado como un acuerdo de reconciliación (Galeote, 2012)<sup>8</sup>. Sin embargo, si la mediación falla, se pasa al arbitraje.

Según Galeote, el arbitraje es el método de resolución de conflictos favorito de los chinos, por ser más barato y más rápido. También es conocido como “mediación arbitral” y existe todo un organismo dedicado a ello, el CIETAC (China International Economic Trade Arbitration Commission).

La cuestión acerca de la mediación y el arbitraje, es que, si bien el mediador o árbitro tienen que ser imparciales (de hecho, de un país distinto al de las otras partes), puede ser un asunto delicado el tribunal y el país en el que se realice.

---

<sup>7</sup> Siendo el número 1 el menos corrupto y el 179 el más corrupto.

<sup>8</sup> El documento en el que se recoge el acuerdo de reconciliación se llama “Carta de Reconciliación” (Galeote, 2012).

El tribunal no puede ser elegido en qué país realizarse, y estamos hablando de negociaciones con chinos, por tanto, ellos tratarán por todos los medios de que se lleve a cabo en China. El problema es que el extranjero tiene mucho más difícil someter a arbitraje un malestar que tenga con su socio chino.

Teniendo en cuenta la incertidumbre del sistema judicial, de la integridad del mismo, y que los chinos son dados a resolver los conflictos por sus propios medios sin incluir más partes, lo más recomendable es dejar el arbitraje como último recurso.

Galeote (2012) recomienda, por otra parte, una mezcla de los tres métodos de resolución de conflictos. Pero lo importante es saber que, cuantas más personas se incluyan y más organismos, más complicaciones puede conllevar y que no salga rentable.

#### **4.3 La negociación como búsqueda de la armonía**

Ya se ha mencionado con anterioridad la importancia del confucianismo. Sin embargo, algo que hemos de entender es la convivencia entre pensamientos religiosos en China, y cómo estos afectan a la negociación.

El confucianismo, por ejemplo, viene de la figura de Confucio, y tiene como valores la jerarquía y el orden, el individuo es parte del colectivo, y por tanto, este es más importante que el primero.

El taoísmo y el budismo tienen valores como la benevolencia y la igualdad entre seres humanos. De hecho, el término “armonía” proviene del taoísmo. Según el taoísmo, todos los seres del mundo compartimos el mismo “aliento vital”<sup>9</sup>, formamos parte de un todo y, por tanto, el mal del prójimo es nuestro propio mal.

Teniendo en cuenta estas tradiciones de pensamiento tan arraigadas en la sociedad, a la hora de negociar, no se está rivalizando con la otra parte, no se busca un ganador y un perdedor, ambas partes tienen que salir satisfechas de la negociación.

Pero la escuela de pensamiento que pudo hacer posible el avance en el marco legal de China es el legalismo. Es la cuarta escuela sobre la que descansan las bases del pensamiento chino.

---

<sup>9</sup> Formamos parte de un “todo” que nos da la vida.

El legalismo fue fundado por el emperador Shang Yang (390–338 a.C), este partía de la base de que todo ser humano es malo por naturaleza, y necesita de leyes para reconducirse hacia el bien. A pesar de no haber sido bien recibido en su tiempo, el legalismo es esencial para entender el marco jurídico chino.

La burocracia china viene principalmente del confucianismo, fue el pensamiento que más importancia le dio a ser funcionario y a trabajar por el bien del estado a un nivel intelectual, pero es el legalismo el que tiene la responsabilidad del gran número de regulaciones legales de la República Popular China.

#### 4.3.1 Proceso de negociación y principales choques culturales

El proceso de negociación entre occidentales y orientales supone uno de los mayores retos debido a que las tácticas de negociación no son las mismas. Ya hemos explicado la cultura y la visión china de la negociación como una herramienta para un fin.

En Occidente, la negociación suele ser un proceso visto como algo violento, poco apetecible, evitamos el conflicto mientras que, en China, el conflicto es concebido como una parte natural del ser humano.

Partiendo de esta diferente forma de aproximación hacia la negociación, ya tenemos el primer cambio de mentalidad que tiene que adoptar el empresario o inversor occidental. Pero probablemente la principal diferencia en cuanto a estos dos tipos de negociación, es el enfoque de la misma.

El empresario occidental tiene un enfoque cortoplacista, lleva a cabo la negociación como una transacción, el objetivo principal es conseguir un buen trato. En su contraparte, tenemos al empresario chino, con un enfoque a largo plazo, orientado a relaciones de larga duración para así poder tener más “buenos tratos” en proyectos de futuro.

Para poder plasmar mejor a qué se deben estos choques culturales, procedemos a explicar un término clave: el *guanxi*.

#### 4.3.2 Guanxi<sup>10</sup>

Hemos mencionado que los chinos están enfocados en el largo plazo, en las relaciones más que en los tratos. El *guanxi*<sup>11</sup> no es sino el término chino empleado para referirse a esos contactos, basados en favores mutuos en el tiempo.

Estos *guanxi* no se limitan a las relaciones laborales, no son fáciles de obtener ni tampoco rápidos. Es por ello que las negociaciones chinas son tan largas y tienen comidas y viajes de por medio. De hecho, la mayoría de los negocios se cierran en estos eventos distendidos en vez de en la mesa de negociación.

Estos favores que se hacen entre *guanxi* puede que no sean pedidos de vuelta en el mismo momento, puede ser mucho más adelante en el tiempo, pero es seguro que no van a ser olvidados.

Este término en los occidentales, de hecho, puede ser visto como corrupción (Galeote, 2012) en muchos casos o como tráfico de influencias. Si bien es sabido que en China existe corrupción, no todos los *guanxi* tienen por qué estar relacionados con ella.

Entre los gestos que se hacen entre los *guanxi*, destacan las cenas y los viajes. Por ejemplo, el empresario occidental llega a China y los chinos actúan como anfitriones, llegando incluso a hacer turismo con sus invitados y enseñando las instalaciones de la empresa. Esto puede ser chocante para un occidental que ha llegado con la idea de un “viaje de negocios”, pero es una manera más de forjar confianza y lealtad de cara a un negocio.

Pero en la mesa de negociación también se desarrolla el vínculo entre ambas partes. Una forma de hacerlo es mediante concesiones bilaterales. Si una parte cede en algo, espera que la otra también lo haga en otro punto. La reciprocidad y la confianza son las bases del *guanxi*.

Si el empresario occidental quiere acertar con sus potenciales socios chinos, es recomendable que haga lo mismo, que invite a esos empresarios chinos a su país, hagan

---

<sup>10</sup> *Guan* viene de “puerta” y *xi* viene de “lazos”. Es un término bastante descriptivo, pues se trata de lazos que “abren puertas”.

<sup>11</sup> Bueno, E., Salmador, M<sup>a</sup> P. y Li, D., “Guanxi: concepto e implicaciones en la dirección estratégica de las empresas españolas en China”, Estrategias empresariales, 2006, pp. 93-101.

cenas y reuniones. De esta forma, el chino se sentirá correspondido y seguirá en contacto con el occidental.

Otro gesto muy común es el de los regalos. Existe la tradición del *hongbao*<sup>12</sup> en la que se regala dinero metido en un sobre rojo, simbolizando buena suerte y se hace sobre todo en celebraciones chinas.

Esto no significa que a la hora de hacer regalos a chinos haya que regalar dinero. Lo que sí hay que evitar es entregar regalos envueltos en papel blanco, puesto que simboliza la muerte.

El *guanxi* está relacionado con el término *mianzi*<sup>13</sup>. En la cultura china, puesto que la jerarquía es muy importante, también lo es la reputación. Entonces, hay que tener claro que cuando a un contacto o *guanxi* no se le devuelve el favor cuando te lo pide, la reputación tanto suya como tuya queda dañada y, por tanto, la relación se acaba.

El empresario chino solo va a establecer relaciones con quien cree que tiene la misma reputación y nivel de estatus que él. Esa es otra de las razones por las que no van a buscar un trato en el que la otra parte quede insatisfecha, pues estará dañando su reputación y esto le repercutirá de forma negativa.

#### 4.3.3 La figura del intermediario (*Zhongjian ren*)<sup>14</sup>

Los chinos no hacen negocios con desconocidos, son desconfiados con cualquier persona que no conozcan, en contraposición con el pensamiento occidental. Esto no quiere decir que en Occidente se confíe 100% en cualquier desconocido, pero un empresario occidental sí es capaz de reunirse con alguien que no conoce.

Vemos que las redes de contactos son sumamente importantes en China. Para poder hacer negocios con una empresa, tiene que ser por recomendación o presentación de alguien de confianza para esa persona.

---

<sup>12</sup> “Sobre rojo”. Traducción propia.

<sup>13</sup> “Cara” o “reputación”. Traducción propia.

<sup>14</sup> Graham, L. y Lam, M. (2003). *The Chinese Negotiation*. Harvard Business Review. P.9

Este intermediario puede ser ese *guanxi* que hemos explicado con anterioridad, pero también puede ser un familiar o un amigo que goce de una buena reputación frente a quien queremos conocer.

Además, es el intermediario el que primero hablará del negocio, y no el negociador. Por tanto, no solo la reputación de nuestro intermediario será crucial para que la otra persona lo escuche, también lo será la información que este sea capaz de proveerle y qué tan persuasivo sea.

Otro término que también merece la pena tener en cuenta es *Chiku Nailao*<sup>15</sup>.

#### 4.3.4 *Chiku Nailao*<sup>16</sup>

La ética laboral es un aspecto muy importante en la sociedad china, uno de los valores más arraigados y que se enseña desde la infancia. En contraste con los ambientes distendidos que se producen durante la forja de relaciones, está la integridad en el trabajo, en la capacidad de cumplir con el deber incluso en las situaciones más difíciles.

Como podemos ver, aquí también se observa esa influencia del confucianismo. La jerarquía del confucianismo concibe al Estado como una gran familia, en la que tradicionalmente el emperador (y actualmente el presidente), es el padre, y el resto, son sus hijos.

En la empresa, el jefe sería ese “emperador”, al que hay que ser leal y guardar respeto. Esto también conlleva trabajar por el bien de la empresa, que es el grupo al que se pertenece. Cuando el colectivo tiene más poder de influencia que el individuo, se prevé que el individuo trabajará más duro, puesto que no trabaja solo para cubrir sus necesidades.

La reputación de la empresa, por supuesto, está en juego tanto por parte de los trabajadores como del presidente. En la negociación se puede observar esto con la resistencia que muestran, ya que las negociaciones chinas son mucho más largas que las occidentales.

Otra forma en la que podemos ver esa diligencia es en la preparación previa a las negociaciones. Según estudios de Harvard (2003) el nivel de preparación previa en las

---

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> Responsabilidad y diligencia. Traducción propia.

empresas chinas es mucho mayor al de empresas occidentales<sup>17</sup>. Para los chinos, las batallas tienen un vencedor antes de que estas se libren. *El Arte de la Guerra* es un libro que se enseña desde la infancia y guarda grandes lecciones por parte del general Sun Tzu, activo durante los siglos VI a.C y V a.C. El libro que recoge sus enseñanzas cuenta con un gran renombre debido a que también se puede aplicar a la vida cotidiana<sup>18</sup>.

Como podemos apreciar, el pensamiento chino es holístico, todo está relacionado, por lo que aclarar y explicar distintas cuestiones resulta realmente necesario.

#### 4.3.5 Fases de la negociación<sup>19</sup>

Saber llevar el encuentro es vital, ya que dentro de la negociación existen varias fases. De lo contrario, será más fácil ganar una mala reputación como negociadores y, con ello, como empresa.

##### 4.3.5.1 Fase de preparación

Antes del encuentro, ya debemos de contar con información tanto nuestra como de las personas con las que vamos a negociar. Ya se ha hablado de que la preparación es sumamente importante para los chinos, también ha de serlo para nosotros.

Recopilar información se puede hacer por medio de los contactos que se tengan, pero esencialmente hemos de estudiar el mercado, las autoridades locales, el sector, los competidores y, por supuesto, la cultura local.

En cuanto a nuestra información, hemos de tener claro nuestro MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)<sup>20</sup>. Tener esto claro nos da suficiente información como para tener seguridad en la mesa negociación y evitar hacer concesiones innecesarias.

---

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> Sánchez, E. (2007). *Negocios en China: Estratagemas y Desconocimiento. Estudios México-China Vol. 1*. Programa de Formación de Negocios México-China. Junio 2009, enero 2014.

<sup>19</sup> Galeote, M. (2012). *Metodología de Negociación con Chinos. Negociación e Inversión en China*. Pp. 78- 114.

<sup>20</sup> *Ibid.*



Sabiendo nuestro MAAN, sabemos cuál es nuestro límite y hasta qué punto podemos negociar, o de lo contrario, tendremos un mejor trato fuera de la mesa de negociación. Teniendo en cuenta que nos encontramos en un país extranjero, es difícil saber con seguridad cuál es nuestro MAAN y extrapolarlo a valores reales. Por eso, el estudio deberá de ser más exhaustivo que si fuera en una negociación doméstica.

Los chinos también habrán hecho su estudio acerca de nosotros, de nuestra competencia y de la de ellos. Es común que hablen de su MAAN para ver de qué manera se puede llegar a un acuerdo. Se puede entender como un gesto de buena voluntad y que refuerza el *guanxi*, y no como una amenaza.

Si el chino muestra su MAAN, podemos tomarlo como una oportunidad para hablar también del nuestro y de cuáles son nuestros principales intereses. Según Galeote (2012), “un “imposible” en la RPC es un “podemos hablar” en Occidente. Esto significa que realmente todo es negociable si se llegan a los términos adecuados.

#### 4.3.5.2 Gestión del encuentro

Esta es la primera parte de la interacción con los potenciales socios. Se trata de primeras conversaciones, las cuales conviene que sean desenfadadas, sin ir “al grano”. En estas conversaciones se suele hablar del clima, deporte o entretenimiento del país o de elementos culturales famosos.

En estas primeras conversaciones no es nada recomendable hablar de temas controvertidos y que puedan provocar discusiones, como temas políticos. Se trata de una forma de entrar en un ambiente agradable y sin tensión.

Asuntos como el código de vestimenta se suelen hablar antes de la reunión para evitar confusiones. Hemos de tener en cuenta que la puntualidad es algo a lo que le dan mucha importancia los países asiáticos, así como el protocolo.

Hay ciertas reglas de protocolo que conviene conocer, como la entrega de tarjetas de visita, las cuales se entregan con dos manos. También es este momento en el que se entregan regalos a las partes, siguiendo una jerarquía.

Los saludos son simples, basta con un apretón de manos a los hombres, no con mucha fuerza, ya que puede ser detectado como un gesto de hostilidad, y en el caso de las

mujeres, si no son ellas las que tomen la iniciativa para ser saludadas de la misma manera, se le hace un gesto de inclinación con la cabeza<sup>21</sup>.

Tras esos saludos y conversaciones iniciales, empiezan las primeras ofertas. Las primeras ofertas nunca se deben aceptar, no solo porque son desmedidas, sino porque ni siquiera ellos verían bien que se aceptasen, se ve como falta de experiencia y sentirían que se están aprovechando de la persona con la que negocian.

Igualmente, tampoco conviene emplear demasiada contundencia y utilizar un “no” rotundo, los chinos son educados para ocultar sus emociones desde pequeños, así que, si nosotros reaccionamos de forma emocional, estaríamos “perdiendo cara” delante de ellos. Hay que recordar que todo se puede negociar en una mesa china.

Probablemente hagan preguntas de todo tipo como una forma de medir la situación y la experiencia del negociador. Un gran error y que denota, no solo falta de experiencia, sino debilidad, es responder a todas las preguntas que hagan (algunas pueden incluso ser irrelevantes). Lo ideal es responder a las primeras preguntas que hagan y pedir que hagan ellos lo mismo a continuación.

Conviene mantener una actitud agradable durante todo el encuentro, al fin y al cabo, no ven la negociación como un enfrentamiento, sino como algo que refuerza el *guanxi*, es un medio.

#### 4.3.5.3 Fase de debate

En negociaciones con chinos, suele venir primero el aspecto económico y después el contractual. Por tanto, el precio es lo primero que se viene a discutir.

A diferencia de las negociaciones occidentales, en las negociaciones chinas, existe un “regateo” (Galeote, 2012) constante. Por ello, un negociador agresivo puede ser muy perjudicial en una mesa de negociaciones, pues puede ofenderse rápido por ofertas que en occidente se consideran innegociables.

Esto no significa que los chinos no califiquen ofertas como “innegociables”, pero ya hemos hablado de las diferencias en el lenguaje y los significados. Para un chino, todo

---

<sup>21</sup> *Ibid.*

se puede negociar, solo que se podrá hacer más adelante si las condiciones son las apropiadas.

La clave está en las concesiones que se puedan hacer, de ahí que ambas partes deban empezar con ofertas poco realistas, todo es un proceso para poder llegar al mejor acuerdo para las dos partes. No tienen por qué ceder en cuestiones de la misma naturaleza, sino hacer concesiones “equivalentes” (Galeote, 2012).

#### 4.3.5.4 Cierre<sup>22</sup>

Tampoco se puede hablar de un cierre definitivo, pues suele haber una renegociación, incluso una vez los documentos estén firmados. Un occidental puede pensar que una vez se haya firmado la documentación, ya no hay nada que hacer. Sin embargo, ocurre algo interesante en China.

Ya hemos hablado de la ley, el sistema judicial y el fomento cultural a resolver los conflictos sin incluir a más personas en ellos. En estos casos, como el objetivo es que los intereses de ambas partes estén satisfechos, se puede mostrar flexibilidad y cambiar aspectos, aunque ya hayan sido acordados previamente, si así lo creen conveniente.

En estos momentos ya el nivel de *guanxi* será lo bastante grande como para que puedan hacer cambios. Las lagunas y las cuestiones que hayan quedado sin tratar pueden ser tratadas en estos momentos.

En cualquier caso, puede pasar tanto que la negociación no acabe nunca y se decida romper la relación, o seguir bajo la misma dinámica y usarlo a favor mutuo para futuras concesiones.

#### 4.3.5.5 Los ritmos de negociación y el problema del *deadline*<sup>23</sup>

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es común en los negociadores occidentales que se impacienten en las negociaciones con chinos, de hecho, los occidentales suelen tener un *deadline*<sup>24</sup>, factor que los chinos van a aprovechar estratégicamente.

---

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> Sánchez, E. *Op. Cit.*

<sup>24</sup> “Fecha límite”. Traducción propia.

Mientras que el estilo de negociación occidental es más agresivo y a la eficiencia, el oriental va más enfocado al desgaste, a hacer que la otra parte vaya impacientándose conforme llega a su fecha límite y acabe haciendo concesiones.

Para el chino, cuanto más larga se haga la negociación, más beneficiosa se vuelve, puesto que a la parte contraria se le hace más difícil mantener la posición y además puede recabar más información, tanto dentro como fuera de la mesa.

Por supuesto, si el occidental mantiene su posición, pero no mantiene una buena actitud al respecto, está perdiendo cara (*mianzi*) y, por tanto, la relación puede peligrar y terminar en nada.

Realmente los chinos guardan bastantes “artimañas o estratagemas” (Sánchez, 2007) a la hora de hacer negocios. Una bastante destacada es el cambio de locutor o de localización cuando quieren obviar una pregunta, todo ello, como una forma de desviar la atención de la cuestión.

También, de acuerdo a esa estrategia de desgaste, tenemos usar el cierre como un momento en el que sacar el mayor número de concesiones, aprovechando que el negociador occidental ya está impaciente<sup>25</sup>.

#### **4.4 Dificultad de acceso a la información**

Ya se ha mencionado que el sistema judicial chino es crítico. En cuanto a la información de las cámaras de comercio ocurre exactamente lo mismo. Los datos de las empresas difícilmente son revelados a extranjeros de forma pública.

La información tiene un gran poder en el mundo de las negociaciones, y estamos hablando de China, un país en el que la competencia se ha acrecentado en los últimos años de forma exponencial. De hecho, por lo que las negociaciones chinas tienen tantos cambios de locutor, es porque ninguno de ellos tiene toda la información, esta viene según el nivel de jerarquía.

Es en situaciones como esta en las que los contactos que se tengan marcan la diferencia entre acceder a un evento, un lugar o simplemente información. De hecho, la OMC

---

<sup>25</sup> Galeote, P. *Op. Cit.*

(Organización Mundial de Comercio) ha presionado a China para que sea más transparente en distintos niveles.

#### **4.5 Restricciones en cuanto a la inversión extranjera**

Tras la entrada de China en la OMC (Organización Mundial de Comercio) en 2001, el gobierno chino tuvo que hacer una serie de compromisos. Por ejemplo, tuvo que ceder en cuanto a medidas arancelarias y también hubo mayor permisividad a la inversión extranjera.

La inversión extranjera a cualquiera le puede sonar como algo beneficioso y deseable, pero en el caso de China, ellos delimitaban en qué sectores podría entrar la inversión de capital extranjero.

De hecho, existe una clasificación por sectores, en los que están los sectores prohibidos, los permitidos y los “apoyados”<sup>26</sup>. Esta es una forma más de revisionismo y de control de la inversión extranjera, es el llamado “Catálogo”<sup>27</sup>.

Los sectores apoyados son principalmente los de alta tecnología o de energías renovables, mientras que los prohibidos son aquellos que puedan amenazar la seguridad del país (Cuatrecasas, 2017). Es evidente que esto va de cara a los proyectos de China para desligarse de su fama de producción en masa, barata y de mala calidad.

Por ejemplo, una de las inversiones más populares en el mundo (sobre todo en Estados Unidos) es el *Real Estate*. Sin embargo, China no se puede comprar la tierra, solo se puede explotar por un período de 50 a 70 años.

De hecho, China guarda el monopolio de ciertos sectores como el carbón, la aviación, la construcción, la petroquímica, el transporte marítimo, la energía eléctrica y la defensa, entre otros<sup>28</sup>.

Por otro lado, estamos hablando de un país que cuenta con una economía mixta y un gran número, por tanto, de empresas estatales. Estas empresas estatales tendrían que

---

<sup>26</sup> Traducción propia de “encouraged” (Cuatrecasas, 2017, p. 12).

<sup>27</sup> Traducción propia de “Catalogue”. *Ibid.*

<sup>28</sup> Más información en <https://santandertrade.com/es>

privatizarse para la entrada de capital extranjero, lo cual es un movimiento arriesgado si el gobierno quiere seguir conservando el control sobre ciertos sectores.

Por lo tanto, uno de los obstáculos para invertir en China, es la incapacidad parcial para elegir dónde hacerlo.

#### **4.6 Canales de distribución**

El canal de distribución es el medio por el que el producto llega al consumidor. Este medio puede ser por medios tradicionales como la apertura de un comercio local, o nuevos medios como el comercio electrónico.

Es uno de los principales retos debido al número de intermediarios que existen desde la exportación del producto hasta la llegada al consumidor, intermediarios tanto estatales como privados.

Es por esto que muchas empresas optan por exportar su mercancía a través de Hong Kong o Taiwán, donde los costes de exportación se abaratan y el proceso se hace más fluido.

El sistema que siguen actualmente los chinos es, como todo en su sociedad, piramidal, se trata de una cadena de distribución (Saucedo, 2008) en la que el producto pasa al menos por 4 niveles hasta llegar finalmente al consumidor<sup>29</sup>.

Además, este es uno de los puntos en los que más conviene tener un *guanxi*. Los productores y los distribuidores suelen hacerse favores, sobre todo en el caso de los distribuidores privados. Dependiendo del sector, el distribuidor será estatal o privado.

El análisis del mercado es un asunto clave para entender cuál es el mejor canal de distribución de nuestro producto. Para esto, hay que conocer, una vez más, la cultura y la sociedad del país al que se va a vender, en este caso, la china. Factores como las costumbres gastronómicas, las festividades, el clima o la geografía convierten un producto en altamente rentable o en un fracaso absoluto. Posteriormente expondremos ejemplos.

---

<sup>29</sup> Saucedo, A. (2008). *Canales de Distribución. Estudios México China Vol. 1*. Programa de Formación de Negocios México-China. Pp. 32-34.

Hemos repasado ciertas cuestiones que son las que provocan que un gran número de personas fracasen a la hora de entrar en el mercado chino. China es un país difícil en el que hacerse un hueco, pero las perspectivas son positivas.

Tras haber visto factores que pueden hacer que fracasemos, nos disponemos a mostrar qué oportunidades proporciona el gigante de Oriente. Al fin y al cabo, uno de los objetivos de esta investigación es explicar por qué es un país tan interesante y con un volumen de inversión extranjera directa tan alto ([Tabla 3](#)).

## **5. Oportunidades que presenta China**

Si bien existe una gran cantidad de retos y de impedimentos a la hora de entrar en China, esta investigación no tendría sentido si este país no contase también con oportunidades tremendamente rentables.

### **5.1 La nueva Ley de Inversión Extranjera**<sup>30</sup>

Esta ley, implementada por el gobierno chino el 1 de enero de 2020, tiene como objetivo estimular la entrada de capital extranjero en la RPC. Como ya se ha mencionado, uno de los principales retos es la elección de un sector en el que invertir.

Además, esta nueva ley sirve para simplificar el sistema, ya que se ha convertido en la base del sistema legal chino en cuanto a inversiones, reemplazando antiguas leyes de inversión extranjera<sup>31</sup>.

Existe un período de transición de 5 años hasta que las antiguas leyes sean totalmente invalidadas por la nueva, por lo que a las empresas que ya tenían acuerdos e inversiones establecidos previos a esta nueva ley, tienen un margen para actuar.

Uno de los puntos clave de esta nueva ley es que no requiere de tanta información como anteriormente. Según el Deloitte 2020, para las empresas que no registradas en la lista de prohibidas<sup>32</sup>, no necesitan de la aprobación de inversión previa del gobierno chino.

---

<sup>30</sup> Traducido de *Foreign Investment Law (FIL)*. Traducción propia.

<sup>31</sup> Deloitte, (2020). *Doing Business in China 2020. Chapter 2. Shaping a new era: the evolving business environment in China*. Pp. 11-58.

<sup>32</sup> La lista de empresas en las que el gobierno chino tiene prohibido invertir. Ya se han mencionado con anterioridad sectores en los que la RPC mantiene el monopolio y el control absoluto.

El objetivo es la creación de una igualdad entre las empresas nacionales y las internacionales, puesto que las nacionales ya gozaban de esa condición. Por tanto, lo que comunica esta nueva ley es mayor permisividad y menos preguntas para los inversores extranjeros.

## **5.2 Ventajas fiscales**

Las leyes fiscales en China han ido evolucionando desde 1994. China cuenta con el mismo ratio de impuestos tanto para empresas nacionales como extranjeras, regulados por el Ministerio de Finanzas y la STA (State Taxation Administration<sup>33</sup>).

Por otro lado, el IVA (Impuesto de Valor Añadido) ha ido bajando progresivamente con el paso de los años. El último informe con el que se cuenta es de abril de 2019, en el que según la actividad, varía entre un 13% y un 9%. Anteriormente, esta variable oscilaba entre el 16% y el 6% ([Tabla 4](#)).

Pero quizá lo más destacado es la ventaja fiscal con la que cuenta el sector de I+D. China está incentivando la investigación con regulaciones fiscales como una deducción del 50% de los gastos. También, para las HNTE (High and New Technology Enterprise) el impuesto en las ganancias ha pasado de un 25% a un 15%<sup>34</sup>.

El Covid-19 también ha favorecido, por otra parte, las ayudas fiscales (y no fiscales) por parte del gobierno chino hacia los inversores extranjeros. Por ejemplo, en enero de 2020 se declaró que las pequeñas y medianas empresas estarían exentas de pagar impuestos de la seguridad social desde el 1 de febrero hasta el 30 de junio de ese mismo año. Las grandes empresas, estarían exentas de pagar el 50% de sus impuestos desde el 1 de febrero hasta el 30 de abril de 2020.

Por supuesto, seguimos contando con esas Zonas Económicas Especiales que ya creó Deng Xiaoping, que cuentan con incentivos y exenciones fiscales. Contamos con 5 zonas. Ya mencionamos antes Shenzhen, también está Hainan, Zhuhai, Shantou y Xiamen.

---

<sup>33</sup> Administración de impuestos estatal. Traducción propia.

<sup>34</sup>Deloitte, (2020). *Doing Business in China 2020. Chapter 2. Shaping a new era: the evolving business environment in China*. Pp. 11-58.



También existen 14 ciudades costeras favorecidas fiscalmente como las zonas, que son Dalian, Fuzhou, Shanghai, Ningbo, Wenzhou, Guangzhou, Zhanjiang, Beihai, Tianjin, Yantai, Qingdao, Lianyungang y Nantong. Tienen unos beneficios similares a los de las 5 zonas anteriores, cuentan con una nueva y gran infraestructura, que las convierten en puntos clave para el comercio por vía marítima<sup>35</sup>.

### **5.3 Oportunidades de inversión**

La legislación china está tratando de allanar el paso a la inversión extranjera todo lo posible. Ya hemos visto qué inconvenientes nos encontramos a la hora de invertir, por el contrario, también hay grandes oportunidades.

Los sectores altamente rentables a la inversión son la manufactura, las energías renovables, el medio ambiente, el tratamiento de residuos, los seguros y la banca, las franquicias y los aparatos médicos.

Podemos ver pautas y señales en los sectores a los que China nos “anima” a invertir. Al igual que quiere cambiar la reputación de productos de mala calidad, la RPC también quiere colocarse el sello de país “verde”<sup>36</sup>.

Tenemos incluso productos históricamente monopolizados por el Estado chino como el de la sal, que está por privatizarse. Lo mismo está ocurriendo con empresas estatales que están empezando a aceptar la entrada de capital privado. Esto se debe a que muchas de esas empresas nacionales tienden a ser ineficaces.

### **5.4 Surgimiento de una nueva clase media**

Según la BBC (2019), China es el país con mayor número de millonarios en el mundo, desbancando a los Estados Unidos<sup>37</sup>. Pero no solamente hay más ricos en China, sino que está surgiendo una clase media cualificada y con una renta per cápita creciente, actualmente de 12.000\$ anuales (Véase [tabla 5](#)). Esta cifra puede no parecer nada

---

<sup>35</sup> Portal Santander Trade. Establecerse en el Extranjero. China: Inversión Extranjera. Presentado por Export Enterprises S.A. Última Actualización: Julio 2021.

<sup>36</sup> Con verde nos referimos a país que utiliza energías renovables y que está concienciado con el cambio climático. Esto está relacionado con el Acuerdo de París que firmó China en 2015.

<sup>37</sup> BBC News Mundo, (2019). *¿Cuál es el país con más ricos del mundo? Cómo China desplazó a Estados Unidos del primer puesto del ranking.*

prometedora, pero hemos de tener en cuenta que la RPC es un país de 1200 millones de habitantes y que el desequilibrio entre el interior y la costa es enorme.

Por tanto, a estos datos hay que añadirles variables como la localización geográfica. Este es uno de los mayores retos que se encuentra China dentro de su país. Sin embargo, como podemos observar en la figura 2 ([Figura 2](#)), los datos tienen una pendiente ascendente.

En cualquier caso, a nivel sociocultural, la sociedad china se está interesando por los artículos de lujo, los viajes y las experiencias. Al haber mayor nivel adquisitivo en los últimos años, también aumenta el consumo, lo que, a su vez, quiere decir que existe una gran demanda.

Pero que esté creciendo la clase media no solo significa que haya una población con mayor nivel adquisitivo, al mismo tiempo nos indica que la población está más cualificada que hace años. Por tanto, dependiendo de la clase de negocio que se quiera crear en China, puede ser beneficioso que haya mano de obra más formada.

Esta mayor cualificación se debe a que esos hijos de los multimillonarios pueden adquirir mayores niveles de formación. También se puede ver en los idiomas y en el interés general de estudiar idiomas, en los que el español y el inglés son los más estudiados en las escuelas chinas.

Si toda esta información se extrapola al estudio de mercado, se pueden encontrar nichos específicos y altamente rentables.

### **5.5 Cambios en la propiedad intelectual**

Es una realidad que el mercado de las falsificaciones en China sigue siendo muy grande (e ilegal). Esto viene de la mano con ese gran consumismo creciente en la última década, así como de la importancia del estatus y la reputación en una sociedad en la que las apariencias pueden tanto abrir como cerrar puertas.

Las falsificaciones suponen una violación de los Derechos de la Propiedad Intelectual, por lo que desde que China se incorporó a la OMC en 2001 ha sido presionada para regular más duramente este asunto.

Por tanto, China ha llevado a cabo medidas judiciales para la protección de la propiedad intelectual. Desde 2007, la Ley de Marcas Registradas ha facilitado el trámite judicial y su acceso, tomando acciones previas a la infracción de esta ley<sup>38</sup>.

Para registrar una marca en China, se debe presentar una solicitud a la Oficina de Marcas Registradas y esta puede tardar de 5 a 12 meses en ser aprobada, siempre y cuando todo esté en orden.

El sistema que se sigue es el de “El primero que se registra”<sup>39</sup>, es decir, que el primero que registre el invento, es quien se queda con la patente. Por ello, lo más recomendable es presentar la solicitud tan pronto se pueda. De igual forma, es recomendable registrarla antes de entrar en China.

Que una marca esté registrada significa que, en caso de que se descubran fabricantes falsificando el producto registrado, se pueden llevar a cabo acciones legales contra ellos. Se puede conseguir una indemnización, pero la ineficacia del sistema judicial chino puede que no consiga que pare la fabricación de falsificaciones.

En cualquier caso, la decisión óptima es contactar con la Oficina Estatal de la Propiedad Intelectual. Esta opción significa ir por la vía administrativa, que es mucho más rápida que la penal, y también mucho más barata. Además, la vía administrativa también puede sancionar a los infractores, así que se pueden tener resultados satisfactorios.

Actualmente existen dos tipos de acuerdo de propiedad intelectual en China. El primero es el de licencias de propiedad intelectual, que corresponde a marcas registradas, y de transferencias de tecnología, es decir, de patentes.

### **5.6 Exposiciones comerciales y ferias**

La participación en un expositor o stand en las muchas ferias comerciales que se celebran en China es una gran manera para darse a conocer y hacer contactos. Estas ferias son temáticas, es decir, son de sectores concretos.

---

<sup>38</sup> Caixabank, (2008). *Derechos de la propiedad intelectual en China*. Última actualización junio 2008.

<sup>39</sup> *Ibid.*

Hay ferias en las que la entrada es pública y otras en las que la entrada es privada, con el acceso por medio de un pago o por invitación. Una vez más, vemos eventos en los que se necesita un contacto para poder acceder.

#### 5.6.1 GCBE (International Cross-Border E-Commerce Industry Expo)

En marzo de 2021 se celebró la GCBE en Cantón<sup>40</sup>. En esta exposición, los sectores presentados son bancos, empresas de logística, plataformas de e-commerce, entre otros.

En estas exposiciones, además de conferencias, también se pueden realizar rondas de negociaciones. Todo tiene como objetivo la promoción de productos relacionados con el sector en cuestión.

En este evento acudieron a dar conferencias plataformas como Alibaba, Amazon, DhGate o EBay, es decir, competidores a nivel global.

Además, al tratarse de una feria dedicada al comercio online, la venta de productos y las negociaciones cubrían una gran variedad de productos y sectores, es una feria de un carácter más generalista que otros ejemplos que mostramos a continuación.

#### 5.6.2 CIBE (China International Beauty Expo)

Destacamos la China International Beauty Expo, celebrada también en marzo de 2021 y se celebra de forma bianual, con la siguiente edición en septiembre de 2021. A esta exposición acuden más de 460.000 visitantes y 4.000 expositores<sup>41</sup>.

Hemos destacado esta feria porque es una en las que España ha tenido gran presencia, pues los cosméticos españoles ocupan una gran popularidad en la población china,

---

<sup>40</sup> Informe de feria (2021). GCBE / International Cross-Border E-commerce Industry Expo. Cantón 2021. ICEX. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/informe-feria-gcbe-canton-2021-doc2021878671.html?idPais=CN>

<sup>41</sup> Informe de Feria (2021). CIBE / China International Beauty Expo. Cantón, marzo 2021. ICEX. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/informe-feria-cibe-canton-2021-doc2021878539.html?idPais=CN>

además de ser un sector en expansión y con gran presencia en todo el continente asiático, no solo en mujeres.

Lo destacado de la participación española de este año, es que han contado con distribuidores locales como Crystal Beauty Club o Shenzhen Dahua Meifa Yongpin Youxian, los cuales se han encargado de promocionar los productos españoles. Por tanto, estamos identificando la importancia del *guanxi* y el funcionamiento de las *Joint Ventures*.

Para explicar el funcionamiento de una de estas ferias, pongamos el caso de la CIBE. Se dedica a la industria de la belleza, por ello, dentro de la feria existen 3 grandes áreas con distintos sectores, todos ellos relacionados con esta industria. Es decir, tenemos desde cuidados de pelo y cosmética, hasta muestras de *packaging*<sup>42</sup>. Ha habido incluso productos relacionados con la industria del tatuaje, por lo que realmente no es una feria dedicada al maquillaje, sino a la imagen personal.

En estas ferias hay productos muy concretos en el nicho, pero también los hay dirigidos a un público general, puesto que en la misma feria se puede realizar la venta directa. La mayoría del público en esta feria es joven, es decir, que el objetivo no es solo atraer socios, también clientes.

### 5.6.3 SIAL

Otra exposición comercial digna de destacar es la SIAL, celebrada en Shanghai en 2019. Esta feria está dedicada a los productos agroalimentarios, con 20 categorías de productos divididos en 17 pabellones. Entre las categorías encontramos desde condimentos y carne hasta bebidas alcohólicas y lácteos.

En este caso, tenemos un área de seminarios y catas, y otra de degustación permanente. Destacamos esta feria por la exitosa presencia española, sobre todo en cuanto al vino y a la carne porcina, productos estrella en cuanto a exportación a China (Véase [Tabla 6](#)).

El éxito se debe a una participación activa de los visitantes, no solo por la degustación, sino por la organización de actividades dirigidas. En otras ferias existen zonas de restauración, mientras que, en esta, son los mismos chefs los que organizan las comidas mientras muestran sus productos.

---

<sup>42</sup> Empaquetado. Traducción propia.

Por ejemplo, el desayuno del último día estaba dirigido a la prensa relacionada con la importación y la exportación de productos españoles, por lo que se hizo, a su vez, un seminario del aceite.

Esto logra dos cosas, mantener la atención y entretenimiento de los visitantes, a la vez que se dan muestras de los productos en cuestión y se puede ver su uso. Cualquier persona que haya asistido a seminarios y conferencias sabe que la atención es clave y la participación del público no es usual, por lo que una feria de estas características logra captar mayor interés, y más si se trata de productos que ya cuentan con tanta popularidad en el país.

En esta exposición comercial, a pesar de contar con vino y carne porcina, encontramos productos de todo tipo. Sin embargo, existen ferias como la Top Wine / Wine and Fine Food Fair<sup>43</sup>, celebrada en Shanghái en 2018 que está exclusivamente dedicada a vino en un gran porcentaje. Además de todo, estamos hablando de vino y licores españoles, sobre todo, aunque también había franceses.

### **5.7 One Belt One Road (OBOR)**

Otro motivo para echar la vista hacia China en el futuro es la OBOR, un ambicioso proyecto del gobierno chino que tiene como objetivo recrear la Ruta de la Seda en el siglo XXI, por vía terrestre y vía marítima.

A esta iniciativa se han sumado ya más de 100 países de todos los continentes, abarcando con los proyectos aprobados a 4000 personas en todo el mundo. Entre los principales corredores, se encuentran el puente terrestre euroasiático, que va desde China hasta Europa; el corredor China-Mongolia-Rusia, el corredor China-Pakistán, el corredor Asia Central-Occidental y el corredor de la península de Indochina.

Por vía marítima, se incluyen proyectos con Latinoamérica, África y el Sudeste Asiático. Hay que entender que esta gran inversión y por parte de tantos países supone una

---

<sup>43</sup> Informe de Feria (2018). Top Wine / Wine and Fine Food Fair. Shanghái 2018. ICEX.

<https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2018806637&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/index.html?registrosPorPagina=10|numPag=2|list=true|idPais=CN|sector=1|categoria=9&site=icexES>

cooperación en la creación de grandes infraestructuras, lo que supone el apoyo a países con un gran déficit infraestructural, como África o Latinoamérica, pero tienen algo de lo que China carece, que son materias primas.

Es por ello que la RPC está realizando grandes inversiones en estos continentes, con el objetivo de poder explotarlos a cambio de desarrollo. Latinoamérica, por ejemplo, tiene un suministro energético en el que China ha estado invirtiendo desde la última década, comprando empresas de energía.

Las infraestructuras que van a ser creadas no suponen solamente medios de transporte humanos, también supone transporte de mercancías y suministro energético por medio de gaseoductos y oleoductos.

El valor de las inversiones aprobadas hasta ahora tiene un valor por encima de los 250.000 millones de dólares. Por tanto, desde el punto de vista económico, con esta nueva Ruta de la Seda, a los hispanoparlantes se nos abre un abanico de posibilidades enorme.

## **6. Tipos de negocio que se pueden crear en China**

Tras haber visto los retos y las oportunidades que nos encontramos de cara a establecer un negocio en China, pasamos a analizar los diferentes tipos de negocio que tenemos como opción.

### **6.1 Oficina representativa (OR)**

Este puede ser el método más fácil ya que no es una empresa que pueda realizar todas las tareas de la empresa “madre” (Galeote, 2012) y, por tanto, los requisitos son mucho menores.

Estas oficinas no pueden vender productos de otras empresas chinas, pero sí que pueden abrir cuentas bancarias, contratar empleados y alquilar locales que sean para su actividad <sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Galeote, P. (2012). *Op. Cit.*

Pueden tener un máximo de 4 empleados extranjeros. por otra parte, el número de representantes de la misma asciende a 4, incluido el jefe. En cuanto a empleados chinos, el número es ilimitado, pero el número de representantes es el mismo.

Estos empleados extranjeros tendrán el estatus legal de expatriados y tendrán un permiso de residencia y un visado, tanto ellos como sus familias. Como ya se ha explicado, los extranjeros serán representantes de la OR.

Pero se han tomado regulaciones en cuanto a los requisitos debido a la cantidad de beneficios fiscales que tenían, por lo que, a pesar de ser un modelo sencillo, se ha endurecido, su creación se ha complicado<sup>45</sup>.

Existen distintos tipos de OR, como las oficinas de consultoría y las oficinas de servicio. Este tipo de negocios son ideales para la atención al cliente o labores de marketing en el país en el que se sitúan<sup>46</sup>.

## **6.2 Sucursales**

Si bien se pueden instalar sucursales extranjeras en China, hay sectores en los que está prohibido. Muchos coinciden con los sectores en los que está prohibida la inversión extranjera.

Las sucursales extranjeras más prolíficas en China son los bancos, las compañías de seguros y las compañías de inversión extranjera.

En cuanto a libertad jurídica, las sucursales están bajo la responsabilidad de la empresa madre. Como es la empresa matriz la que le proporciona los fondos a la sucursal, según la normativa china, en caso de deuda, se le cobrará primero a la sucursal, y en su defecto, a la empresa madre<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> Video, el informe sobre el “Nuevo Marco legal de las Oficinas de Representación en China”, 2010, disponible en <http://www.oficinascomerciales.es/icex>.

<sup>46</sup> Ramadori, C. (2021). *Opening a Business in China: Ease of Doing Business in the Country*. New Horizons. <https://nhglobalpartners.com/opening-a-business-in-china/>

<sup>47</sup> Galeote, P. (2012). *Op. Cit.*



### **6.3 Joint Venture (JV)**

Estas son empresas mixtas, es decir, cuentan con socios extranjeros y socios chinos. Hay sectores en los que convienen más estas soluciones ya que son las que permiten la entrada de capital extranjero. Además, a la hora de adquirir permisos sobre terrenos son los más convenientes debido a que se cuenta con socios chinos.

Realmente, las negociaciones son sobre todo para este tipo de empresas, y en las que más destaca la red contactos que se tenga.

Existen varios tipos de JV. Por un lado, tenemos la CJV (*Cooperative o Contractual Joint Venture*), por otro, las ECV (*Equity Joint Venture*). Las CJV han sido las más exitosas en los últimos años debido a que son más flexibles.

Para explicarlo de la forma más clara posible, las CJV tienen el estatus de sociedad anónima o limitada. En cualquier caso, los socios son dueños de sus propios bienes de forma separada y de forma acordada en un contrato inicial, de ahí la palabra *Contractual*.

En el caso de las ECV, los socios tienen lo que se llama *partnership* (Galeote, 2012) y los beneficios son proporcionales a su participación. Además, la responsabilidad de los socios es limitada, mientras que en las CJV es compartida.

La ley que regula a cada empresa mixta también es distinta. En cuanto a las EJV, está la *Law of the People's Republic of China on Chinese-Foreign Equity Joint Ventures*, y en cuanto a las CJV, están reguladas por la *Law of the People's Republic of China on Chinese-Foreign Contractual Joint Ventures*.

A efectos prácticos en ambos casos se necesita de un contrato firmado por el o los socios extranjeros y por el o los socios chinos. En el caso de los CJV, como ya se ha mencionado, es ahí donde se establece la parte de cada socio, mientras que en la EJV viene la participación de cada socio.

Es común en este tipo de empresas que una de las partes trate de comprar parte de la otra para adquirir más responsabilidad, poder de decisión y también mayores ganancias.

### **6.4 WFOE (Wholly Foreign Owned Enterprise)**

Esta no es sino una empresa 100% extranjera. Tiene el riesgo que no tiene la *Joint Venture*, y es que no cuenta con un socio local y sus beneficios. Esto se hizo posible a

partir de la entrada de China en la OMC, y sus facilidades han ido aumentando conforme lo ha hecho el aperturismo económico de la RPC.

Estas empresas están reguladas por la *PRC Wholly Foreign-Owned Enterprise Law* (Ley de Empresas de Capital Totalmente Extranjero), y se establece por una entrada de capital inicial (aunque no tiene que ser del 100%, pero sí que tiene un plazo establecido)<sup>48</sup>.

Como es de esperar, los requisitos a cumplir son mayores que en los de una JV y tienen prohibiciones en sectores que las JV pueden operar.

Lo más atractivo de este modelo es la rapidez en la toma de decisiones, además de que los beneficios no tienen por qué ser compartidos. En resumen, mayor riesgo, pero también mayor beneficio (Galeote, 2012).

### **6.5 Franquicias**

Mientras que antiguamente eran muy pocas las franquicias establecidas en China, a partir de 2012 con el 12º Plan Quinquenal se favoreció la implementación de estas, tanto chinas como extranjeras.

Los sectores favoritos para la implementación de franquicias son los restaurantes de comida rápida. También han tenido gran éxito las cadenas hoteleras, academias de idiomas (debido al creciente interés por los idiomas extranjeros), gimnasios, salones de belleza y supermercados.

Abrir una franquicia consiste en vender al franquiciado el *know-how*<sup>49</sup>, y este a su vez puede hacer lo mismo con terceros. Los franquiciados necesitan una serie de requisitos, como contar con suministros de los materiales necesarios, y no tener mala reputación relacionada con otros intentos de abrir franquicias.

Se necesita hacer un estudio del mercado para analizar su viabilidad y su rentabilidad en el futuro. El franquiciado le pagará al franquiciador tres tipos de fondos: de franquicia, de uso y otros fondos según los derechos acordados<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> Galeote, P. (2012). *Op. Cit.*

<sup>49</sup> Propiedad intelectual del negocio, es decir, la patente y la transmisión de la tecnología.

<sup>50</sup> *Ibid.*

Este es un negocio arriesgado, depende del franquiciado con el que se esté trabajando, ya que se le está dando poder para dañar la imagen del negocio, además de operar con cierta autonomía.

### **6.6 Holdings**

Son empresas de inversión que pueden ofrecer servicios financieros a otras empresas filiales. Suelen ser empresas 100% extranjeras, aunque pueden tornar a *Joint Venture* y tener socios locales.

Estas empresas se basan en el apoyo monetario de otras empresas para que se mantengan solventes. Por tanto, como requisitos para la formación de un holding en China, principalmente está tener una cantidad de activos valorados en al menos 400 millones de dólares.

Algunos casos de holdings en China son Siemens, Bosch o General Electric.

## **7. Éxitos y fracasos**

### **7.1 El triunfo de los cosméticos españoles**

A partir de 2016, las exportaciones españolas de cosméticos a China experimentaron un *boom*. En 2017, el precio de estas exportaciones equivalía a 130 millones de euros, un crecimiento del 265%<sup>51</sup>.

La clave del éxito se debió a varias causas. La primera, es al comercio electrónico, la venta de estos productos por plataformas como TMall, Alibaba o JD permitía la llegada de los productos a los consumidores mucho más fácilmente.

Años previos a 2016, las exportaciones las realizaban vía Hong Kong para evitar esos obstáculos que se encontraban en las aduanas chinas. Por eso, el comercio electrónico facilitó la venta.

Pero se puede poner un producto a la venta y que pase desapercibido. No solo usaron el canal de distribución adecuado, sino que el estudio de mercado también fue acertado.

---

<sup>51</sup> Luengo, M (2020). *La cosmética española que triunfa en China y en Estados Unidos*. El País.

[https://elpais.com/elpais/2020/01/06/eps/1578322510\\_987532.html](https://elpais.com/elpais/2020/01/06/eps/1578322510_987532.html)

Marcas como Ekseption o Sesderma han triunfado entre el público joven, las *influencers* han catalogado sus productos como sus favoritos.

Sin embargo, estamos hablando de Asia, donde el uso de cosméticos en hombres es más común que en Occidente. Estos cosméticos tienen como público desde hombres jóvenes a mujeres que buscan productos posparto.

Sesderma ha podido ser el caso que más ha destacado con Heliocare y Endocare, cremas anti-edad y con protector solar, o la colección Mist, que son unas ampollas en las que se ha empleado la nanotecnología para conseguir encapsular todos los ingredientes activos en unos liposomas reducidos y logrando unos efectos de absorción más prolongados en el tiempo. En resumen, son mucho más efectivas que otras opciones en el mercado. Sesderma logró en 2018 unas exportaciones valoradas en 80 millones de euros.

Otro reto al que han superado es al reto de la demanda y tener una oferta que se encuentre a la altura. Festividades chinas como el día del soltero son fechas señaladas en las que la demanda es superior, por tanto, la oferta tiene que cubrirla o perderán clientes.

Además de Sesderma, tenemos otras marcas que también se han hecho muy populares en China, como la marca Miriam Quevedo, fundada por su homónima. Esta empresa de cosméticos se encuentra más en el nicho del lujo, ya que utiliza materias primas insólitas, pero con resultados increíbles como veneno de serpiente o agua glacial de suiza. Esta marca se ha beneficiado de la tendencia creciente que existe en China por el lujo y el consumo de productos exclusivos, además de contar con productos de alta calidad.

Otro caso de éxito es el de la marca Martiderm, fundada por los hermanos Martí. Tras empezar a exportar a China en 2016, sus exportaciones al extranjero pasaron de un 8% a un 50% de la producción. Su producto estrella es la venta de cremas solares que también protegen de la polución y de la luz de las pantallas.

Estamos hablando de China, un país en el que las alertas por contaminación provocan incluso confinamientos en ciertas zonas. Por tanto, no es de extrañar que una marca que logre cubrir una necesidad como es la de la protección contra la contaminación triunfe.

Por tanto, de este caso podemos sacar varias lecciones. Por una parte, la realización de un estudio de mercado para conocer los consumidores y su cultura, es un factor clave para el éxito que ha tenido la cosmética española.

Por parte del estudio demográfico, Sesderma y el público al que sus productos van dirigidos tienen una demanda y unas necesidades, que ellos pueden cubrir. Además, llegar a *influencers* de un país de más de 1300 millones de habitantes, se traduce en una capacidad de llegar a la población joven (y no tan joven) por medio de las redes sociales, por lo que se llega a un número de personas mucho mayor y de forma orgánica.

También tenemos el público de Miriam Quevedo, que es también específico para quienes buscan el lujo. Quizá en otro país no sea un nicho tan rentable, puesto que no está el número de multimillonarios que tiene China. Pero tenemos incluso una parte de la población, que son los *fuerdai*, que son los hijos de esos multimillonarios, cuyas edades oscilan entre los 20 y los 30 años y que tienen, por una parte, la tendencia consumista de la sociedad joven china, y por otra, el poder económico, el cual les permite un estilo de vida lujoso y extravagante.

En cuanto al estudio de la cultura, la demanda oscila según las fechas en las que se encuentren, hay picos de demanda antes de las festividades, como el ejemplo mencionado anteriormente, que es el día del soltero. Si la oferta no hubiera estado a la altura en los momentos de mayor demanda, la realidad hubiera sido muy distinta.

La elección del comercio electrónico como canal de distribución también ha sido parte del éxito. Primero, porque es la vía que más utiliza el público al que va dirigida la oferta, y segundo, por la facilidad que implica y los costes son más reducidos que la opción de, por ejemplo, tener un franquiciado.

## **7.2 Otros casos de éxito**

Otras empresas que también han triunfado en el mercado chino son el grupo Inditex y Alsa, ambos grupos españoles.

En el caso de Inditex, el éxito viene acompañado de una internacionalización masiva en la industria textil, con marcas como Zara, Pull and Bear, Bershka, Massimo Dutti o Stradivarius.

El modelo de Inditex<sup>52</sup> combina el comercio electrónico con las tiendas físicas. el éxito ha basado en la estrategia a la hora de elegir la localización de las tiendas físicas, en zonas altamente comerciales. A esto le sumamos la venta online de todas sus tiendas, en plataformas como TMall.

Inditex se introdujo en China en 2004 y actualmente es el tercer país que más beneficio le supone a la empresa, alrededor de un 25%. El primer puesto lo tiene España y el segundo, Rusia.

Como las tiendas que coloca Inditex son franquicias<sup>53</sup>, el análisis de mercado que realiza Inditex se basa en la localización y el rendimiento que puede tener en ella, buscando centros comerciales o calles altamente comercializadas.

El grupo Alsa es una empresa de transportes que se ha hecho un hueco en China como una *Joint Venture*. El caso de esta empresa fue más paulatino, ya que llegaron a finales del siglo XX como una empresa de taxis, situada en las ZEE. La clave de su éxito fue la creación de contactos en la zona, que le permitió modernizarse frente a la competencia y ganar privilegios. No fue hasta una reforma en los años 90, que las líneas de autobuses dejaron de estar controladas por el Estado chino y fue ahí cuando se pasaron a los autobuses.

En este caso, lo que sacamos a relucir es la importancia de los contactos. Las *Joint Venture* son un arma de doble filo, ya que, si no se tienen los recursos de un gigante como Inditex, se puede estar a merced de la protección que pueda aportar el socio chino. Sin embargo, si el socio chino es de confianza y es competente, puede ayudar a que una empresa llegue mucho más lejos que una de capital 100% extranjero. Este es el caso de Alsa, que con pocos recursos y con el paso del tiempo, consiguió llegar lejos.

---

<sup>52</sup> Ripoll F. (2017). *El Proceso de Internacionalización de Inditex (Zara)*. Universidad Miguel Hernández. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche. Grado en Administración y Dirección de Empresas.

<sup>53</sup> En el caso de China, porque en el caso de Japón o Italia se instaló por medio de *Joint Ventures*.

### **7.3 El fracaso Idilia Foods**<sup>54</sup>

El objetivo de esta investigación era explicar por qué unas empresas triunfan en China, mientras que otras fracasan estrepitosamente, sin importar que sean un gigante o una empresa pequeña.

Quizá el nombre del grupo Idilia Foods no sea tan conocido como el de sus principales filiales, Nocilla, Cola Cao u Okey (entre las 233 con las que cuenta). La actividad principal es la elaboración de productos a base de cacao.

Tras la llegada de Nutrexp (parte del grupo Idilia Foods y productora de Cola Cao) a China en los años 90, se dieron cuenta de que en los hábitos de consumo chinos no entraban ni el consumo de la leche ni del cacao o el chocolate.

Por tanto, una marca de alimentación en la que su producto principal no es consumido, ya es de por sí un reto. En China no es común el consumo de dulces, al menos del estilo de los dulces europeos o americanos. Uno de los problemas por los que Cola Cao no fue consumido al principio, fue porque su sabor resultaba demasiado intenso para el mercado.

La razón por la que a día de hoy sigue existiendo la marca Nutrexp en China, es porque se ha conseguido adaptar al mercado con otra serie de productos o adaptando los que ya tenía. En el caso de Cola Cao, redujeron la dosis de cacao de forma que el sabor no fuera tan intenso, además de añadir una solución de leche en polvo para que el producto se pudiera tomar en agua.

Por otra parte, inventaron nuevos productos que fueron más aceptados por el mercado asiático, como los batidos de frutas.

Otras medidas que tomó la empresa española fue adaptar su marca al público, como hizo con el nombre Cola Cao que pasó a ser Gao Le Gao (“Crecer feliz”). De esta forma, los chinos podrían pronunciar su nombre y sería más reconocida.

En este caso, aunque actualmente esta empresa siga viva en China, no resulta un ejemplo a seguir como lo fueron los casos de éxito. Para empezar, el producto no era como en el caso de los cosméticos, que cubría una demanda, no se conocía ni se

---

<sup>54</sup> El Economista, (2019). Datos Comerciales de Idilia Foods SL. <https://ranking-empresas.eleconomista.es/IDILIA-FOODS.html>

necesitaba, lo que ya supone el reto de darse a conocer y arriesgarse a que el país rechace el producto.

Segundo, Nutrexpa se adaptó al mercado chino de diferentes formas, y esto no quiere decir que el resto de empresas no tengan que hacerlo, el estudio de mercado es esencial, pero su producto principal, al fin y al cabo, fracasó y tuvo que sacar productos nuevos y transformar su imagen de marca.

Con esto, lo que se intenta explicar, es que es mucho más arriesgado y los beneficios son mucho más tardíos. China es un mercado de largo plazo y que tiene muchas variables, ya es lo suficientemente arriesgado como para lanzarse de esa manera a improvisar. Si Cola Cao hubiera sido una pequeña empresa, no hubiera podido superar estos retos iniciales con los que se encontró.

#### **7.4 El caso de Uber**

Por mencionar un caso occidental pero no español, tenemos Uber. Este caso aborda una cuestión muy interesante, que es el de la competencia. Uber se asoció con Baidu, el *google* chino. Esta fórmula promete, pero a pesar de la efectividad de Uber, existía un competidor chino, Didi Chuxing.

Didi Chuxing, a diferencia de Uber, se centraba en el consumidor chino, por lo que le pudo plantar cara y finalmente acabó comprando la oficina de Uber en China por 35.000 millones de dólares, a cambio de un 5,89% del conglomerado para Uber.

Este caso no se trata de un estudio de mercado erróneo, sino a pura competición, en la que Uber perdió contra el competidor local. Al fin y al cabo, Uber es una empresa multinacional, tiene otros lugares del mundo en los que la rentabilidad es más alta y supo retirarse a tiempo y, aun así, sacar algo de beneficio.

Cabe a mencionar en este caso ese carácter de equidad mencionado en las negociaciones con chinos, en las que se hacen concesiones equivalentes y no en campos de la misma naturaleza. Uber cedió al vender su división a Didi Chuxing a cambio de un porcentaje de la empresa, es decir, que ambas partes hicieron concesiones para llegar a un acuerdo



y dejar esa competición que tan cara estaba saliendo. Según Travis Kalanick, CEO de Uber, estaba perdiendo 1000 millones al año por competir con Didi Chuxing<sup>55</sup>.

### **7.5 El caso de las empresas digitales**

Por último, tenemos el caso de buscadores como *Google* o redes sociales como *Instagram*, *Snapchat*, *Youtube* o *Facebook*.

Quizá este sea el caso más sencillo de analizar, y es que simplemente, la censura que todavía existe en China no permite el uso de estas redes desde su país. Seguimos hablando de un país que tiene una política comunista (aunque se declaren socialistas), lo que hace que el país siga teniendo un fuerte control por parte del PCCh.

Las redes sociales chinas son *WeChat*, *Baidu* o *QQ*. De hecho, estas redes sociales están preparadas para que no se necesite nada de las otras, los avances tecnológicos han conseguido que incluso desde una aplicación que principalmente es de chat online como es *WeChat*, permita hacer pagos con la extensión *WeChat-Pay*.

Lo mismo se puede extrapolar al caso de Amazon, que también está bloqueado en China y cuenta con su versión China, *Alibaba*. De todas formas, también existen otras plataformas de compra online similares como *TMall* o *JD*, ambas mencionadas anteriormente.

Por tanto, en este caso se suma el impedimento del sistema jurídico chino, con la falta de una demanda tangible, ya que tienen una oferta que cubra el valor de uso de todas las otras plataformas.

## **8. Conclusiones**

Respondiendo a la premisa bajo la que se llevó a cabo este proyecto de investigación, el desconocimiento de la cultura del país en el que se va a tratar de establecer un negocio, dificulta en gran medida el éxito en el mismo.

---

<sup>55</sup> Xataka (2019). *Quién es Didi Chuxing, el gigante del transporte chino que “se comió” a Uber en el gigante asiático.* <https://www.xataka.com/vehiculos/quien-didi-chuxing-gigante-transporte-chino-que-se-comio-a-uber-gigante-asiatico>

Si estuviésemos hablando de crear relaciones comerciales entre, por ejemplo, España e Italia, la diferencia no sería tan grande, ya que partimos de la misma cultura, la cultura latina. Esto no quiere decir que no hiciera falta un estudio previo, pero en cuanto a choques culturales, este ejemplo sería ínfimo comparado con el choque que se puede tener con un país oriental.

Estamos hablando de China, un país situado en la parte oriental de Asia y que cuenta con una identidad cultural distinta a la de Occidente. Estos choques, como hemos estudiado, pueden ser identificados en una mesa de negociación en el caso de establecer una *Joint Venture*, o en la entrada de un producto extranjero al mercado asiático. En cualquier caso, el conocimiento de la cultura del país puede suponer el éxito o el fracaso en el mismo.

En el caso de desconocer los procedimientos y las tácticas de negociación que llevan a cabo los chinos, un negociador occidental, independientemente de su experiencia, estará perdido. Esto se debe a que las diferencias se llevan a un nivel totalmente distinto y que no se pueden aprender de forma aislada. El pensamiento chino tiene un componente holístico debido a la convivencia de pensamientos religiosos y a la combinación de ellos.

Se puede tratar de entender cuáles son esos mecanismos que utilizan los chinos a la hora de hacer negocios, pero si no se entiende a qué se deben o cuál es el origen, se está perdiendo una gran parte de la explicación y podemos quedar expuestos como inexpertos.

Por otra parte, no se puede simplemente entender la forma de pensamiento asiática desde el punto de vista occidental, es por ello, que gran parte de sus conceptos y de sus acciones nos resultan contra-intuitivos.

Por ejemplo, podemos comparar el *guanxi* chino con el *networking*<sup>56</sup> occidental. Ambos están basados en la red de contactos, pero no se trata de una variación lingüística, no es el mismo concepto llamado de otra manera. El *guanxi* llega a escenarios de la vida en los que el *networking* no lo hace, puesto que este último está exclusivamente llevado al

---

<sup>56</sup> Tareas basadas en la ampliación de la red de contactos. Traducción propia.

ámbito laboral<sup>57</sup>. El *guanxi* no sólo trae privilegios a la hora de crear un negocio, también consigue, en primera instancia, conocer a gente nueva, entrar en eventos como las ferias mencionadas anteriormente, a los que otras personas no podrían acceder, incluso podría marcar la diferencia en labores burocráticas como conseguir un visado.

Volviendo al objeto principal de este trabajo, hemos recalcado la importancia del estudio de la cultura y cómo el conocimiento de la misma puede conllevar el éxito en los negocios en China. Pero esta, aunque fundamental, es una parte más de las que se necesitan conocer a la hora de entrar en China.

La política económica china de las últimas décadas promete escenarios muy favorables para la inversión extranjera y en el país asiático. Sin embargo, esa es una cara de la moneda. La otra cara nos indica que la política china es cambiante y, por tanto, inestable.

Hemos revisado el avance histórico y político que ha seguido la RPC desde Mao Zedong hasta la actualidad. Lo que hemos podido observar es que estamos ante un país con un partido único, el PCCh, el cual lleva gobernando desde su creación con Mao hasta nuestros días. Estamos hablando de un gobierno que, a pesar de estar favoreciendo a las empresas, sigue siendo un gobierno represivo, autoritario, críptico, conservador y poco flexible.

Este carácter represivo lo hemos podido observar en los casos de empresas digitales, sobre todo, relacionadas con las redes sociales y cómo el control del gobierno ha provocado el fracaso de las mismas. Con esta afirmación, lo que se quiere decir es que ni siquiera gigantes como Google o Facebook tienen un éxito asegurado cuando se trata de la RPC.

China estará tornando su política económica hacia un modelo neoliberal y capitalista, sin embargo, su modelo es único en el mundo, no podemos perder de vista de que su política en otras cuestiones sigue el modelo comunista. Si estuviésemos hablando de un país que, aunque fuese asiático, su modelo fuese de carácter neoliberal como es el caso japonés, quizá los gigantes sí hubieran tenido oportunidad porque no hubiesen estado a merced de un control político tan férreo.

---

<sup>57</sup> Galeote, P. (2012). *Op. Cit.*

Las características del gobierno chino han avanzado hacia una línea de carácter más liberal gracias a la globalización y a la entrada de China en la OMC, la cual ha presionado al gigante asiático para que realizase esos cambios. Sin embargo, que China responda actualmente ante la OMC, no la hace más predecible.

Este factor impredecible persigue al mundo de los negocios en todas sus vertientes, pero se ve intensificado cuando el crecimiento es tan grande como el que hemos visto en China en la última década.

China es un país que está evolucionando a una velocidad más grande que el resto de países en el mundo, no solo las empresas, también su mercado, es decir, los consumidores. Por ejemplo, cuando Cola Cao llegó en la década de 1990 a China, el consumo de la leche y del cacao era prácticamente inexistente, y a pesar de que actualmente tampoco es tan común como en Occidente, ha crecido de forma considerable y es por lo que esta empresa española, con sus correspondientes adaptaciones al mercado, ha seguido viva desde entonces.

Esto quiere decir que las nuevas comunicaciones y el poder de estas no deben de ser subestimados, además de que el poder adquisitivo de la población china también ha atraído el interés por productos que hace décadas no existía.

Por tanto, estamos ante un mercado que todavía tiene un gran potencial y que está por ser explotado, pero no podemos perder de vista que aproximadamente el 50% de los negocios que tratan de hacerse un hueco en ese mercado fracasan. Aun sabiendo esto, los países siguen embarcándose a hacer negocios en China simplemente por el beneficio que puede traer un mercado tan vasto, a pesar de ser una apuesta arriesgada.

Como aprendizaje de esta investigación y de la perspectiva china, podemos extraer la preparación previa como parte de esos valores arraigados en la cultura china, no solo en las negociaciones, sino en la vida en general. Sin duda, es una de las lecciones más valiosas que podemos sacar y que más se pueden implementar a la hora de decidir emprender un negocio en China.

También sacamos en claro que, si se llega a entrar en China, ha de hacerse con una visión de largo plazo, el corto plazo en un país tan cambiante puede traer un éxito volátil y poco sostenible en el tiempo. Eso es en el caso de establecer una WFOE que se trata del modelo de negocio mostrado más rápido de crear en China. En el caso de

desear crear una *Joint Venture*, es decir, tener socios locales, el corto plazo ni siquiera es una opción ya que la creación de relaciones es mucho más larga y requiere más esfuerzo por ambas partes.

Un ejemplo de la visión a largo plazo la podemos ver con la evolución que ha tenido en China Alsa, entrando a finales del siglo XX con un socio local y de una forma mucho más humilde de lo que es ahora. Si no hubiesen existido cambios en las leyes y el gobierno hubiese privatizado el transporte de autobuses desde entonces, Alsa hubiera seguido siendo una empresa de taxis y su crecimiento no hubiese llegado al que es hoy, una de las empresas españolas con sede en China más importantes.

Por tanto, para cerrar este proyecto, hacemos las siguientes recomendaciones. La preparación previa es determinante para entrar en China y entablar negociaciones con sus empresarios. Esta preparación previa se divide en dos áreas principales, un estudio del jurídico y económico que nos marque las bases sobre las que se sustenta el sistema chino, y un estudio sociocultural y geográfico para analizar el mercado y a los consumidores.

De la mano de la preparación previa viene el cambio de mentalidad o, al menos, dejar la visión occidental a la hora de hacer negocios con orientales, puesto que son dos perspectivas totalmente antagónicas y que, si se trata de observar el mercado oriental desde el punto de vista occidental, probablemente no se logre entender y se hagan afirmaciones equivocadas.

Por esa falta de estudio y de conocimiento de Asia Oriental, en este caso de China, se necesitan expertos no solo en negocios, sino en este país, o de lo contrario, el fracaso está garantizado. Nadie nos promete el éxito en el mercado chino, pero la falta de preparación sí que nos promete el fracaso.

## 9. **Bibliografía**

- BBC News Mundo, (2019). *¿Cuál es el país con más ricos del mundo? Cómo China desplazó a Estados Unidos del primer puesto en el ranking.* BBC News Mundo. Extraído en junio de 2021, de:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-50147613>
- Caixabank, (2008). *Derechos de la propiedad intelectual en China.* Caixabank. Extraído en junio de 2021, de:  
[https://www.caixabank.es/deployedfiles/particulares/Estaticos/PDFs/InfolineaAbierta/Derechos\\_de\\_la\\_propiedad\\_intelectual\\_actualizacion\\_junio\\_2008\\_es.pdf](https://www.caixabank.es/deployedfiles/particulares/Estaticos/PDFs/InfolineaAbierta/Derechos_de_la_propiedad_intelectual_actualizacion_junio_2008_es.pdf)
- Cuatrecasas, (2017). *Doing Business in China. A Legal and Tax Perspective.* Edición 2017. Extraído en junio de 2021, de:  
[https://www.cuatrecasas.com/publications/doing\\_business\\_in\\_china\\_2017\\_edition.html](https://www.cuatrecasas.com/publications/doing_business_in_china_2017_edition.html)
- Deloitte, (2020). *Doing Business in China 2020.* Deloitte. Extraído en junio de 2021, de:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/international-business-support/deloitte-cn-csg-doing-business-in-china-2020-en-201102.pdf>
- Denardi, Luciana (2016). *Casetes, redes y banquetes. Prácticas comerciales de chinos, taiwaneses y argentinos en Buenos Aires, Etnografías Contemporáneas 2 (2)*, pp. 134-160. Extraído en junio de 2021, de:  
[https://www.academia.edu/27066617/Casetes\\_redes\\_y\\_banquetes\\_Pr%C3%A1cticas\\_comerciales\\_de\\_chinos\\_taiwaneses\\_y\\_argentinos\\_en\\_Buenos\\_Aires?auto=download](https://www.academia.edu/27066617/Casetes_redes_y_banquetes_Pr%C3%A1cticas_comerciales_de_chinos_taiwaneses_y_argentinos_en_Buenos_Aires?auto=download)
- Deshpande, G. (1966). *China's Great Cultural Revolution. Economic and Political Weekly, 1(11)*, 453-455. Extraído en junio, 2021, de  
<http://www.jstor.org/stable/4357141>
- Galeote, P. (2012). *China Negociación e Inversión Extranjera.* Editorial: Tirant lo Blanch, 2012. Extraído en junio de 2021, de:  
[https://fama.us.es/permalink/34CUBA\\_US/3enc2g/alma991011860189704987](https://fama.us.es/permalink/34CUBA_US/3enc2g/alma991011860189704987)
- Gosnell, A. (2020). *China Makes it Incredibly Hard for Foreign Businesses to Operate – But They Stay Because the Money Is just Too Good.* The conversation. Extraído en junio de 2021, de:

- <https://theconversation.com/china-makes-it-incredibly-hard-for-foreign-businesses-to-operate-but-they-stay-because-the-money-is-just-too-good-147546>
- Graham, L. y Lam, M. (2003). *The Chinese Negotiation*. Harvard Business Review. P.9. Extraído en junio, 2021 de:  
<http://milic.free.fr/texte/Ventes/negotiation-in%20China.pdf>
  - Informe de Feria (2021). CIBE / China International Beauty Expo. Cantón, marzo 2021. ICEX. Extraído en junio de 2021, de:  
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/informe-feria-cibe-canton-2021-doc2021878539.html?idPais=CN>
  - Informe de feria (2021). GCBE / International Cross-Border E-commerce Industry Expo. Cantón 2021. ICEX. Extraído en junio de 2021, de:  
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/informe-feria-gcbe-canton-2021-doc2021878671.html?idPais=CN>
  - Informe de Feria (2018). Top Wine / Wine and Fine Food Fair. Shanghái 2018. ICEX. Extraído en junio de 2021, de:  
<https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2018806637&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/index.html?registrosPorPagina=10|numPag=2|list=true|idPais=CN|sector=1|categoria=9&site=icexES>
  - Jamín, M. (2014). *Estudios México-China Vol.1. Consideraciones Generales, Exposiciones comerciales y Oportunidades de Negocio*. Programa de Formación de Negocios México-China 2005-2011. Extraído en junio de 2021, de:  
<http://upsin.edu.mx/assets/archivos/internacionalizacion/estudiosmexicochinato1-generalidadesyopportunidades.pdf#page=12>

- Luengo, M (2020). *La cosmética española que triunfa en China y en Estados Unidos*. El País.  
[https://elpais.com/elpais/2020/01/06/eps/1578322510\\_987532.html](https://elpais.com/elpais/2020/01/06/eps/1578322510_987532.html)
- Mee, K. (2003). *Cities*. Volumen 20, *Shenzhen*. Pp. 429-441. Diciembre, 2003.
- Naughton, B. (1993). Deng Xiaoping: The Economist. *The China Quarterly*, (135), 491-514. Extraído en junio, 2021, de  
<http://www.jstor.org/stable/654099>
- NOTARIO, L. (2017). Mao y el gran salto al abismo. *Cuadernos De Pensamiento Político*, (56), 77-82. Extraído en junio, 2021, de  
<http://www.jstor.org/stable/26357533>
- Ramadori, C. (2021). *Opening a Business in China: Ease of Doing Business in the Country*. New Horizons. Extraído en junio de 2021, de:  
<https://nhglobalpartners.com/opening-a-business-in-china/>
- Ripoll F. (2017). *El Proceso de Internacionalización de Inditex (Zara)*. Universidad Miguel Hernández. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche. Grado en Administración y Dirección de Empresas.
- Banco Santander S.A, (2019). *China: Inversión Extranjera*. Portal Santander Trade. Establecerse en el Extranjero. Extraído en junio de 2021, de:  
[https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/china/inversion-extranjera?url\\_de\\_la\\_page=%2Fes%2Fportal%2Festablecerse-extranjero%2Fchina%2Finversion-extranjera&&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=0&memoriser\\_choix=memoriser](https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/china/inversion-extranjera?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Festablecerse-extranjero%2Fchina%2Finversion-extranjera&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser)
- Banco Santander S.A, (2019). *Trámites Aduaneros en China*. Portal Santander Trade. Gestionar Embarques. Extraído en junio de 2021, de:  
<https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/china/tramites-aduaneros-importacion>
- United Nations, (2020). *World Investment Report 2020. International Production Beyond the Pandemic*. United Nations Conference of Trade And Development. Extraído en junio, 2021 de:  
[https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf)



## **10.Figuras**

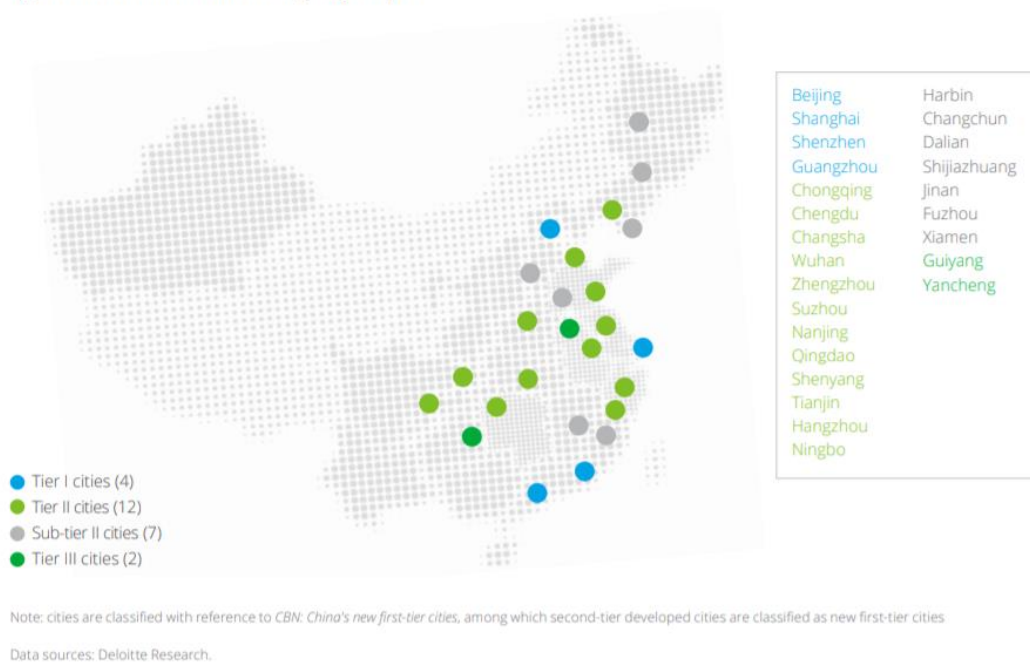
### **10.1 Figura 1. Mapa de Shenzhen.**



Fuente: Climas y Viajes. Extraído en junio de 2021, de:  
<https://www.climasyviajes.com/clima/china/shenzhen>

## 10.2 Figura 2. Clasificación de megalópolis en China

Figure 27: Distribution of smart megacity samples



Fuente: Deloitte, (2020). *Doing Business in China 2020*. Deloitte. Extraído en junio de 2021, de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/international-business-support/deloitte-cn-csg-doing-business-in-china-2020-en-201102.pdf>

## 11. Tablas

### 11.1 Tabla 1. Tabla de crecimiento económico en Shenzhen (1980-2001)

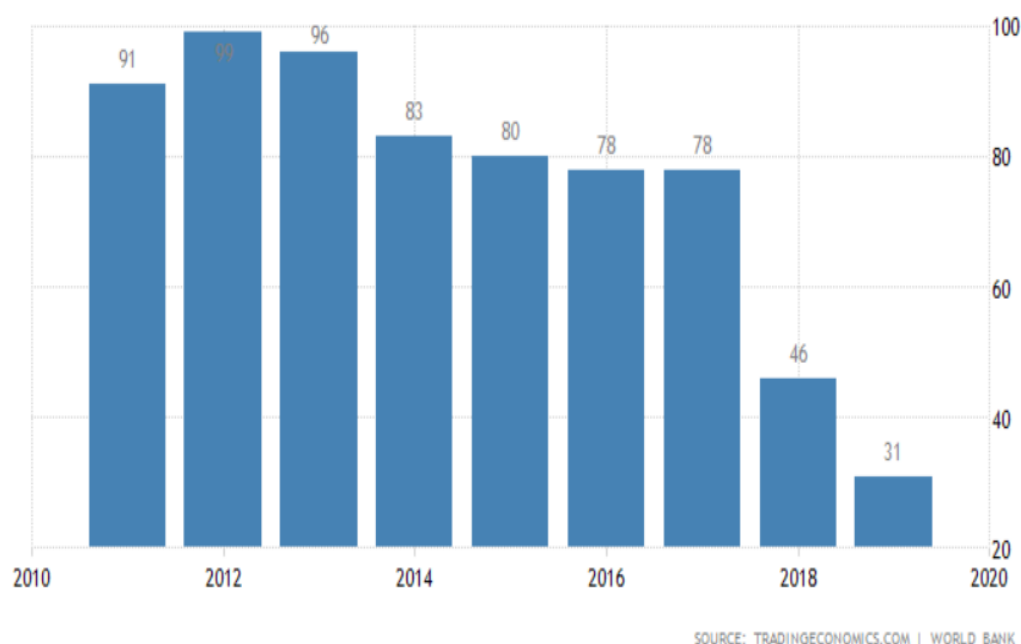
Table 1. Economic development in the city of Shenzhen (1980–2001)

Indicators	1980	2001	Growth (%)	Annual growth rate (%)
Year-end resident population (million)	0.31	4.69	1513	13.8
GDP (billion RMB)	0.20	195.47	97,735	38.9
Primary industries	0.07	1.81	2586	16.8
Secondary industries	0.04	105.57	263,925	45.5
Tertiary industries	0.08	88.09	110,113	39.6
Per capital GDP (RMB)	606	43,355	7154	22.5
Fixed capital investment (billion RMB)	0.06	67.34	112,233	39.7
Local budget: revenue (billion RMB)	0.02	26.57	132,850	40.8
Local budget: expenditure (billion RMB)	0.03	26.01	86,700	38.0
Gross industrial output value (billion RMB)	0.07	3,204.47	4,577,814	66.7
Export (million RMB)	0.93	37,479.55	4,030,059	65.7
Import (million RMB)	0.75	31,131.00	4,150,800	65.9
Foreign investment actually utilized (US\$ mil.)	15.37	3,602.77	23,440	29.7
Annual net wage of staff and workers (RMB)	769	25,941	3373	18.2
Annual per capital income of the rural population (RMB)	152	9,869	6493	22.0
Savings of urban and rural residents (million RMB)	37.13	137,339.00	369,887	47.9

Source: Calculated from figures in [Shenzhen Statistics and Information Bureau \(2002, pp 44–8\)](#)

Fuente: Shenzhen. Cities, Vol. 20. Edición 6. Diciembre, 2003, pp. 429-441. Extraído en junio de 2021, de: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2003.08.010>

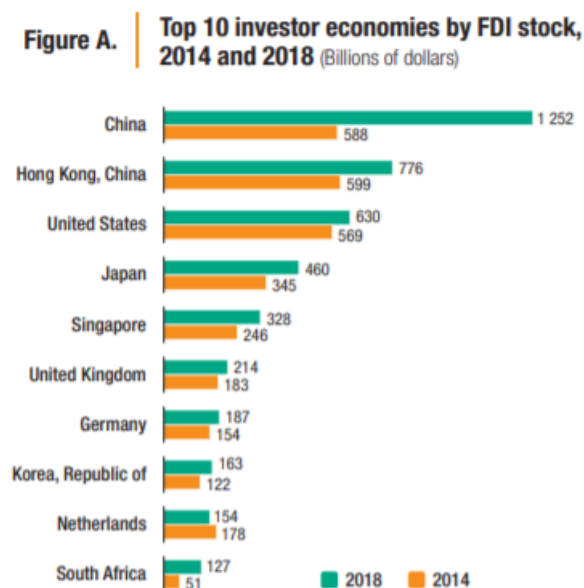
## 11.2 Tabla 2. Nivel de Doing Business de China (2010-2020)



Fuente: Trading Economics. World Bank. Extraído en junio de 2021, de:

<https://tradingeconomics.com/china/ease-of-doing-business>

## 11.3 Tabla 3. Top 10 Economías basadas en IED (2014-2018)



Fuente: World Investment Report. United Nations Conference on Trade And Development. Unctad.org. Extraído en junio de 2021, de:

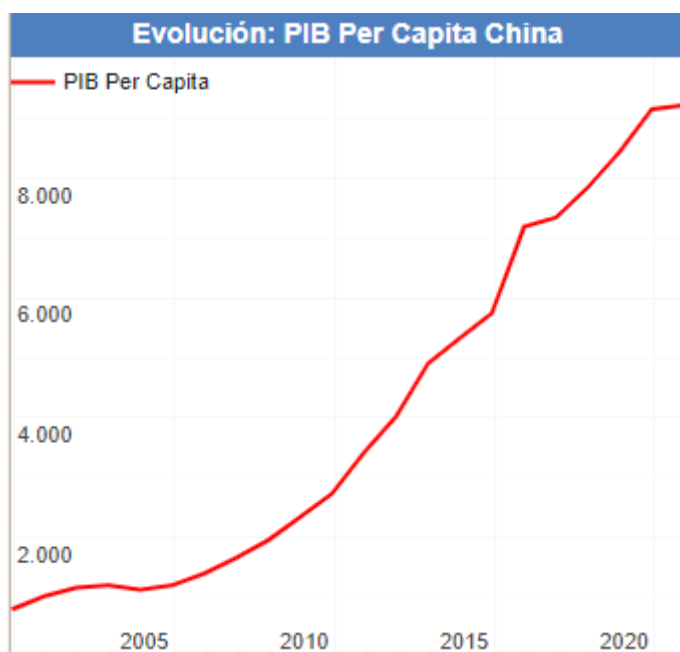
[https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf)

### 11.4 Tabla 4. Evolución del Impuesto de Valor Añadido

Taxable activities	VAT rate <sup>1</sup>	
	Before 1 April 2019	After 1 April 2019
Sales and imports of general goods; provision of processing, repair and replacement services; and provision of leasing services of tangible and movable assets	16%	13%
Sales and imports of specified goods; provision of transportation, postal, basic telecom services, construction services and leasing services of immovable property and sales of land use rights or immovable property	10%	9%
Provision of value-added telecom services, financial services, modern services and lifestyle services; and sales of intangible assets other than land use rights	6%	6%

Fuente: Deloitte, (2020). *Doing Business in China 2020*. Deloitte. Extraído en junio de 2021, de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/international-business-support/deloitte-cn-csg-doing-business-in-china-2020-en-201102.pdf>

### 11.5 Tabla 5. PIB per cápita en China (2005-2020)



Fuente: datosmacro. Extraído en junio de 2021, de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/china>

## **11.6 Tabla 6. Informe de Datos SIAL (2018-2019)**

<b>DATOS SIAL 2018</b>	
<b>Nº EXPOSITORES</b>	3.400 expositores (+13% vs 2017) de 67 países
<b>Nº VISITANTES</b>	110.635
<b>Nº DE EMPRESAS ESPAÑOLAS</b>	58 empresas (-8% vs 2017)
<b>Nº DE PABELLONES ESPAÑOLES</b>	3 pabellones: Vinos (E4), Cárnicos (E6) y Alimentación (W2)
<b>Vinos</b>	4 empresas
<b>Cárnicos</b>	18 empresas
<b>Alimentación</b>	36 empresas

<b>DATOS SIAL 2019</b>	
<b>Nº EXPOSITORES</b>	4.300*
<b>Nº VISITANTES</b>	112.000*
<b>Nº DE EMPRESAS ESPAÑOLAS</b>	34 empresas (-37% vs 2018)
<b>Nº DE PABELLONES ESPAÑOLES</b>	3 pabellones: Vinos (E5), Cárnicos (N4) y Alimentación (W4)
<b>Vinos</b>	1 empresas
<b>Cárnicos</b>	5 empresas
<b>Alimentación</b>	28 empresas

Fuente: SIAL China 2019. Extraído en junio de 2021, de:

<https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DAX2018798522&site=icexES>