



Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

La comunicación intercultural como factor de éxito empresarial entre China y los Estados Unidos

Estudiante: **Patricia López Rodríguez**

Director: Prof. Patricia Martín Matas

Madrid, junio 2019

RESUMEN

El mundo en el que vivimos actualmente está cada vez más interconectado y los países son cada vez más interdependientes. En este sentido, si una empresa quiere triunfar a nivel internacional tendrá que hacer frente a unos obstáculos que nacen con la globalización. Entre ellos podemos destacar las barreras socioculturales. El presente trabajo pretende enfatizar la importancia de superar las diferencias culturales entre los países para tener éxito en el emprendimiento internacional. Para ello se estudian las características culturales de China y de los Estados Unidos, potencias líderes en el entorno internacional y muy divergentes en cuanto a tradiciones y cultura.

Posteriormente, se aplica la teoría estudiada a través de un estudio de caso en donde se analiza la actuación en el mercado chino de dos compañías estadounidenses líderes en sus respectivos sectores: Starbucks y eBay.

Palabras clave: Estrategias internacionales de negocios, barreras culturales, cultura de los negocios en los Estados Unidos, guanxi, economía en los Estados Unidos, dimensiones de Hofstede.

ABSTRACT

The world in which we live today is increasingly interconnected and countries are highly interdependent. In this sense, if a company wants to succeed internationally, it will have to face some obstacles that arise with globalization. Among them we can highlight the sociocultural barriers. The present work intends to emphasize the importance of overcoming the cultural differences between countries in order to be successful in any international entrepreneurship. To this end, we study the cultural characteristics of China and the United States, leading powers in the international environment and very divergent in terms of traditions and culture.

Subsequently, the theory studied is applied through a case study. We analyze the performance in China of two leading US companies: Starbucks and eBay.

Keywords: cross-cultural business, cross-cultural management, USA business culture, Chinese business culture, Hofstede dimensions, guanxi, confucianism, USA economy.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. FINALIDAD Y MOTIVOS	2
3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO	3
3.1 CULTURA DE NEGOCIOS EN CHINA	3
3.1.1 CONFUCIANISMO.....	3
3.1.2 ESTILO DE GOBIERNO	5
3.1.3 EL CONCEPTO DEL GUANXI	6
3.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	7
3.1.5 PROTOCOLO	8
3.2. CULTURA DE NEGOCIOS EN LOS ESTADOS UNIDOS	10
3.2.1 CONTEXTO ECONÓMICO, POLÍTICO Y RELIGIOSO	10
3.2.2 ACTITUDES EN EL MUNDO EMPRESARIAL.....	11
3.2.3 PROTOCOLO	12
3.3 DIFERENCIAS CULTURALES BÁSICAS	13
3.3.1 DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE	13
3.3.2 CÓMO MINIMIZAR LA DIFERENCIA CULTURAL.....	19
4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS	21
5. METODOLOGÍA	22
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	22
6.1.STARBUCKS COFFEE	23
6.1.1 Tipo de estrategia	23
6.1.2 Filosofía	24
6.1.3 Liderazgo.....	26
6.1.4 Orientación a largo plazo.....	26
6.1.5 Introducción al colectivismo.....	27
6.2 EBAY	28
6.2.1 Tipo de estrategia	29
6.2.2 Liderazgo.....	30
6.2.3 Falta de <i>Guanxi</i>	30
6.2.4 Ausencia de mecanismos de confianza	31
6.3 DISCUSIÓN	32
6.3.1 Método y estrategia de entrada	33
6.3.2 Liderazgo.....	34
6.3.3 <i>Guanxi</i>	35
7. CONCLUSIÓN	36
8.REFERENCIAS	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de relaciones humanas	5
Figura 2. Dimensiones de Hofstede. Comparativa entre China y los Estados Unidos	14
Figura 3. Estrategias de internacionalización	20
Figura 4. Resumen comparativo de la actuación en China de Starbucks y eBay..	35

1. INTRODUCCIÓN

Desde la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos han adquirido el rol de potencia líder tanto en el plano económico como en el geopolítico. Durante todo este tiempo las características que han gobernando el régimen internacional se corresponden con los valores que priman en occidente. Sin embargo, a partir de la Guerra Fría, China ha obtenido una posición importante en los asuntos internacionales (Ding, 2010). La situación económica, política, social y cultural que ha desarrollado China a lo largo de la historia es completamente diferente régimen del mundo occidental. Esto hace que sobrepasar las diferencias culturales entre ambos países sea imprescindible para que puedan establecer una relación fructífera.

Por un lado, la cultura China está caracterizada por la ética confuciana. Uno de sus rasgos más destacable es la importancia que le otorga Confucio a las relaciones interpersonales (*Standfod Encyclopedia of Philosophy*, 2013). De esta manera, las relaciones entre los seres humanos son el máximo exponente de la cultura China y representan un factor muy importante tanto en el ámbito político como económico y social. Todos estos rasgos son propios de una sociedad colectivista, basada principalmente en la cooperación entre los individuos para perseguir fines comunes antes que el beneficio propio (Pitta e Iseberg, 1999). Por esa razón, para entender el funcionamiento que rige la comunidad china es imprescindible tener en cuenta el valor que le otorgan al entorno social.

Por otro lado, la cultura estadounidense descansa bajo los principios del capitalismo y del liberalismo. La religión protestante ha influido también en el desarrollo de la historia de los Estados Unidos ya que enfatiza la importancia del trabajo y la maximización del beneficio (Porter, 2010). Esta cultura enfocada en el capital, el libre funcionamiento del mercado y la democracia son signos de una sociedad individualista (Benito, 2018a).

Como se puede observar, el contexto que caracteriza a ambos países es completamente diferente. El ascenso de China como una potencia mundial en los últimos años ha promovido numerosos estudios acerca de estas diferencias culturales y cómo gestionarlas a nivel internacional. El presente trabajo analizará esta divergencia cultural enfocada en la perspectiva empresarial. Para ello se estudiará el procedimiento de entrada y la integración cultural de dos empresas estadounidenses que operan a nivel

internacional: Starbucks e eBay. La finalidad principal es hacer una comparativa entre ambas empresas para establecer recomendaciones y estudiar cuál es la mejor manera para hacer frente a esa brecha cultural.

2. FINALIDAD Y MOTIVOS

Hace unos años, una cultura determinada podría estar vinculada a una zona claramente localizable en la Tierra (Giménez, 2002). A día de hoy el panorama ha cambiado. Gracias a la globalización, el mundo está cada vez más interconectado y en una misma ciudad se pueden encontrar rasgos característicos de diversidad cultural. En un espacio cada vez más común y libre de fronteras, sobrepasar las limitaciones culturales se convierte en algo prácticamente esencial para poder tener éxito a escala global.

El mercado chino está considerado uno de los más atractivos a nivel internacional. En el año 2018, este país fue el segundo mayor receptor de Inversión Extranjera Directa (IED) después de los Estados Unidos (*Santander Trade Portal, 2019*). El gobierno chino está facilitando la entrada de IED a través de planes de liberalización económica, desarrollo tecnológico y la creación de áreas de libre comercio con el objetivo de crear un entorno más atractivo para el escenario internacional (*Santander Trade Portal, 2019*). De cara al futuro, se espera que China siga estableciendo reformas con el fin de atraer más inversiones extranjeras y estimular la economía china (*Santander Trade Portal, 2019*).

La apertura económica de China hacia el resto del mundo ha significado la aceptación del funcionamiento del sistema económico mundial y, consecuentemente, le ha llevado a obtener una posición de liderazgo en el panorama internacional (Lalinde, 2017). Además, el entorno mundial, caracterizado por ser cada vez más globalizado e interdependiente económicamente, hace que una correcta relación entre China y los Estados Unidos sea importante para comprender el orden regional y mundial del siglo XXI (Lalinde, 2017).

Por esta razón, consideramos que las diferencias culturales entre China con el resto del mundo occidental pueden suponer un gran obstáculo para el éxito de la Inversión Extranjera Directa en este país. En esta línea, este trabajo está enfocado al objetivo de identificar cuáles son inconvenientes en el sector empresarial de dos grandes potencias mundiales con grandes diferencias culturales: China y los Estados Unidos. El estudio de casos será esencial para identificar cuáles son tanto los errores como las mejores prácticas para introducir una empresa estadounidense en China.

En definitiva, la principal razón que nos ha motivado para la realización de este trabajo ha sido investigar si las diferencias culturales pueden ser un factor de éxito o fracaso en la inversión extranjera directa. Para ello se estudia la situación de China y los Estados Unidos en esta materia, ya que ambas son potencias económicas mundiales pero sus valores culturales son muy divergentes.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

3.1 CULTURA DE NEGOCIOS EN CHINA

La cultura china es parte de la propia identidad de sus habitantes. Sus valores, forjados a lo largo del tiempo, hacen que sean unos factores determinantes para distinguirlos con el resto del mundo. En este apartado se pretende abordar esta cuestión con el fin de entender el funcionamiento de esta sociedad para, posteriormente, ser aplicada en los negocios.

En primer lugar, se explicará la principal escuela de pensamiento chino mediante la cual se rigen las raíces de la cultura china, el confucianismo. En segundo lugar, se abordará la estructura de gobierno que administra las leyes y comportamientos de esta sociedad. En tercer lugar, se introducirá el término *guanxi*, propio de la etimología china, que explica el comportamiento y el funcionamiento de las relaciones personales. Y, finalmente, se expondrá el papel de estos aspectos culturales dentro de la organización, así como el protocolo que rige dicho comportamiento.

3.1.1 CONFUCIANISMO

De acuerdo a *Standford Encyclopedia of Philosophy* (2013), Confucio fue un pensador, educador y una figura política china, que influyó en el desarrollo y la creación de unos estándares por los que se deberían regir los comportamientos del hombre y la sociedad. La ética de Confucio puede explicar muchos de los comportamientos y actitudes que enfrentan los chinos a la hora de desarrollar su vida personal y profesional. Por esta razón, es necesario profundizar un poco en sus ideales para entender mejor dicha visión.

Para empezar, Confucio basa su filosofía en **entender a los demás por encima de uno mismo**. Un término al que le presta mucha importancia es al concepto del altruismo vinculado directamente con la disciplina. De esta manera, a la hora de

establecer relaciones sociales, es importante mostrar respeto hacia los superiores y respeto también hacia uno mismo (*Standfod Encyclopedia of Philosophy*, 2013).

Asimismo, cabe destacar las ideas de Confucio acerca de los **códigos de leyes**. Mientras que en los EE. UU. se necesitan leyes para regir normas morales y de convivencia, las ideas que Confucio promulgó sobre las leyes en China se distancian completamente de este punto de vista. Para los chinos, el hecho de que se tenga que obrar acorde a un código legal implica una mala función del gobernador. En teoría, el gobernador debe ser una figura auto disciplinada que trata a sus súbditos con amor y preocupación y, por tanto, que tenga que imponer leyes para conducir el comportamiento de las personas se interpreta como un fracaso en la persuasión moral del gobernante hacia su pueblo (*Standfod Encyclopedia of Philosophy*, 2013).

En lo relativo al tema que nos atañe, es decir, los negocios, se puede equiparar la idea de códigos legales mencionados anteriormente con contratos y acuerdos escritos y firmados. Antiguamente en China los acuerdos se cerraban de manera verbal o con un apretón de manos, sin que fuese exclusivamente necesario que quedase constancia escrita de ello (Sebenius y Qian, 2008). El hecho de tener que llegar a un acuerdo firmado y con cláusulas produce cierta desconfianza en la cultura china.

Otro aspecto de la perspectiva confuciana que se debe considerar es la importancia que se le presta a las **relaciones personales**, siendo la familia el máximo representante de respeto y confianza. Asimismo, las relaciones interpersonales que se desarrollan a la hora de llevar a cabo una negociación son más importantes que a la propia negociación en sí. Por esta razón, los chinos seguramente se esfuercen desde un primer momento en entablar una relación afectiva con sus socios, sin hacer casi distinciones entre los asuntos personales y profesionales (Sebenius y Qian, 2008).

El confucianismo destaca cinco tipos de relaciones humanas, adheridas a una serie de principios (Fan, 2000) (véase Figura 1). Estos rigen todo tipo de relaciones y son sumamente respetados en la cultura China.

Figura 1. Tipos de relaciones humanas

Relaciones Humanas	Principios
Maestro y seguidor	Lealtad y deber
Padre e hijo	Amor y obediencia
Marido y mujer	Obligación y sumisión
Hermanos	Modelo y respeto
Amigos	Confianza

Fuente: Elaboración propia a partir de Fan (2000).

La cultura del confucianismo, basada en la autodisciplina, otorga **gran importancia a las jerarquías**. El respeto de los diferentes rangos sociales es un elemento fundamental a la hora de establecer las relaciones interpersonales. Asimismo, en una negociación se tiene que ver reflejada la distinción y el trato que hay entre los diferentes escalafones, ya que, si se proporciona el mismo trato a alguien con un puesto básico en una compañía y al director de la misma, puede verse como una falta de respeto y un acto completamente descortés (Sebenius y Qian, 2008).

Todas estas ideas llevan influyendo en la cultura china desde años antes de Cristo (*Standfod Encyclopedia of Philosophy*, 2013). Por esta razón, es importante entender sus bases, ya que muchos de los comportamientos empresariales están relacionados con su arraigada tradición confuciana.

3.1.2 ESTILO DE GOBIERNO

Es importante mencionar que el gobierno que rige en China también está condicionado por la visión confuciana y tiene gran influencia en el modo en el que se desarrolla la actividad empresarial.

En 1979, con el líder Deng Xiaoping, China experimentó una transición desde una economía orientada al Estado hacia una economía orientada al mercado. Sin embargo, el sistema de gobierno corporativo chino todavía presenta grandes dificultades (Sheng *et al.*, 2011). A día de hoy, el Estado pretende seguir estableciendo un alto grado de control

sobre las empresas de su país. Esto lo hace a través de la propiedad, ya que en la práctica posee gran parte de las participaciones de muchas de sus empresas (Sheng *et al.*, 2011).

Además, en China no existe la propiedad privada, por lo que no hay un cuerpo de leyes que determine cómo se debe utilizar ni transferir las tierras, ya que todas pertenecen al gobierno (Ranker *et al.*, 2014). La ausencia de dicho marco legal estructurado hace que las leyes se apliquen siempre dentro de un contexto y de un modo oral, en lugar de tener un rango aplicable de manera generalizada (Ranker *et al.*, 2014). De esta manera, la ley china tiene un carácter un poco ambiguo y personal, ya que depende de cada situación se puede aplicar una norma u otra (Ranker *et al.*, 2014). Por eso, las relaciones personales con el gobierno son también un activo clave a la hora de establecer un trato preferencial. Esto está asociado al concepto de *guanxi*, que se explica con más detalle en el siguiente apartado.

3.1.3 EL CONCEPTO DEL GUANXI

En relación a la importancia de las relaciones personales que definía Confucio, nace el concepto de *Guanxi*. Este término chino define básicamente el *modus operandi* de las organizaciones en la cultura china. Esta palabra no es exclusiva de los negocios, sino que es uno de los valores sobre los que descansa la cultura china, pero en el presente trabajo se referirá únicamente con su denotación empresarial.

Al ser un vocablo exclusivo de la cultura china, es muy difícil encontrar un símil que explique exactamente lo que esta palabra significa. Desde un punto de vista etimológico, *Guanxi* está formado por dos caracteres *guan*, que quiere decir «puerta» y *xi*, que quiere decir «relacionarse con». En su conjunto, la palabra *Guanxi* se define como la conexión o relación que existe entre dos personas, centrada sobre todo en el intercambio de favores de manera recíproca y por el que se establecen obligaciones mutuas (Pablo Lerchundi, 2016). El *Guanxi* puede existir entre familiares, amigos, compañeros de clase o trabajo y socios (Mesa Torres, 2007).

El origen *Guanxi* reside en el tipo de estructura social que ha ido modelando a la población china a lo largo de los años. Este tipo de sistema está basado en una sociedad agrícola, caracterizada por tener un tamaño pequeño y en la que prima la autosuficiencia (Pitta e Iseberg, 1999). Como resultado, el trabajo en equipo y la colaboración mutua (colectivismo), se han convertido en los valores esenciales que permiten el funcionamiento óptimo de esta sociedad. De esta manera, entablar unos buenos lazos

entre los individuos (*Guanxi*) es un elemento primario para asegurar su supervivencia (Pitta e Iseberg, 1999).

En el sentido empresarial, este concepto es un claro identificador de cómo funcionan las organizaciones en este país, en donde las buenas relaciones personales son imprescindibles y el capital social de las empresas proviene mayoritariamente de amigos, familiares y asociados cercanos. Asimismo, debido al sistema de gobierno chino explicado en el apartado anterior, establecer un núcleo de relaciones personales es un medio esencial a la hora entrar en el mundo del comercio y la inversión. Trabajar el *Guanxi* supone construir relaciones con personas influyentes en el ámbito político y empresarial que facilite la consecución de objetivos y el éxito empresarial (Buttery, 1996).

El *Guanxi* descansa bajo los valores adquiridos por el confucianismo explicado en el apartado anterior y se apoya en cuatro principios básicos (Mesa Torres, 2007):

- La confianza, basada en el respeto del otro.
- El favorecimiento, que implica un compromiso de lealtad y obligación.
- Dependencia, al intercambiar favores de manera recíproca.
- Adaptabilidad.

Como se puede observar, estos principios están muy relacionados con lo que significa establecer una relación personal consolidada entre dos individuos. De esta manera, los chinos tratarán de establecer un tipo de relación personal previamente a cualquier relación comercial. Pero, como es de esperar, llegar hasta este punto entraña un proceso largo y para ello es necesario conocer bien la cultura y protocolos empresariales de este país (Mesa Torres, 2007).

3.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una vez entendidas las bases principales que caracterizan la cultura china, es decir, la escuela de pensamiento de Confucio y el concepto del *Guanxi*, en esta sección se abordarán las características principales de la estructura de las organizaciones en China.

Como se ha mencionado anteriormente, el concepto de familia es el activo más importante en cuanto a relaciones personales. La familia puede ser vista como una unidad empresarial, en la que cada miembro contribuye con sus propios ingresos a un fondo común y, consecuentemente, tiene derecho a obtener una parte proporcional (Chen,

2004). Este concepto es trasladado a la organización. Por esta razón, en China es muy común encontrar empresas en las que la propiedad y dirección reside bajo el exclusivo mandato de una sola familia (Chen, 2004). Así, dentro de una misma organización, todas las decisiones importantes son llevadas a cabo por una misma genealogía. Esto significa que el puesto al que una persona aspira dentro de la compañía no depende de sus logros profesionales ni de su validez, si no de quién es y de su procedencia (Chen, 2004).

Por consiguiente, el liderazgo que caracteriza la sociedad china está basado en el autoritarismo. Con el objetivo de mantener el poder, la directiva controla la información que fluye en la empresa y transmite a cada empleado únicamente aquello que debe saber para llevar a cabo sus tareas, por lo que el grado de delegación es prácticamente inexistente (Chen, 2004). Para que este tipo de gobierno empresarial funcione de manera correcta dentro de la empresa el tamaño y la estructura debe de ser simple. Es decir, normalmente, las empresas familiares chinas cuentan con una pequeña dimensión, lo que permite establecer un control y un grado de autoridad mayor en comparación a una empresa grande donde haya más diversidad (Chen, 2004).

La importancia de las relaciones hace que la lealtad y confianza sean unos principios básicos de su funcionamiento, no solo a través de los miembros familiares, sino también con el resto de empleados. Por esta razón, dentro de una organización todos los empleados tienen que pensar como el gerente y actuar de manera que se cumplan sus expectativas. Este tipo de relación empresarial es normalmente informal, en donde la mayoría de los acuerdos se llevan a cabo de forma oral (Chen, 2004).

En resumen, los valores tradicionales que caracterizan la estructura empresarial en China son: el autoritarismo, la ausencia de delegación, la importancia de las relaciones personales, la estructura informal y organizaciones pequeñas (Chen, 2004). Este tipo de gestión empresarial difiere mucho de la visión occidental y de la que hoy en día caracteriza a las empresas multinacionales. Por esta razón, los valores tradicionales chinos están experimentando un proceso de adaptabilidad a la vida moderna actual.

3.1.5 PROTOCOLO

A la hora de estudiar el funcionamiento de la cultura China es importante prestar atención a las actitudes y comportamientos que se llevan a cabo dentro de la organización. Entre los principales aspectos protocolarios podemos encontrar (Radar, 2008):

- Evasión del conflicto. Generalmente los chinos pretenden evitar el conflicto directo y abierto. Prefieren solucionar los problemas de manera indirecta acudiendo a una tercera opinión (Zhang, 2004). En la mayoría de las ocasiones, esta actitud les lleva a ocultar sus sentimientos y no ser francos ni directos. De esta manera, nunca niegan algo rotundamente, sino que utilizaran frases más sutiles para expresar su disconformidad (Pitta e Iseberg, 1999).
- Saludo. A diferencia con el típico estrechamiento de manos en occidente, el saludo en china consiste en una inclinación.
- Silencio. Para los chinos, el silencio tiene un valor muy importante. Su manera comunicativa está centrada en evitar cometer errores mediante el lenguaje verbal. Por esa razón, los chinos prefieren dedicar más tiempo a la reflexión silenciosa y solo comunicar aquello que consideren oportuno (Pitta e Iseberg, 1999).
- Relaciones personales. Prefieren establecer contacto y llevar a cabo negocios con personas que conozcan bien. Por eso, hablar de la vida personal, la familia y los amigos es un tema muy recurrente entre los socios.
- Tarjetas de visita. Las tarjetas de visita son un elemento muy respetado en China. Por eso no se debe coger solamente con una mano, sino que hay que asegurarse de que esté bien agarrada sujetándola con ambas. Además, no es recomendable cubrir con el dedo el nombre de la persona ya que significa una falta de respeto. A la hora de guardarla, no se debe ocultar en los bolsillos del pantalón, se considera una ofensa, tiene que estar por encima de la cintura, preferiblemente en el bolsillo de la camisa cercana al corazón.
- Obsequios. Se valora la generosidad, pero de manera relativa. Los chinos suelen ser muy discretos, por tanto, ser demasiado espléndido no está bien valorado a nivel social.

Debido a la globalización, muchas de las multinacionales occidentales se han establecido en China. Esto ha permitido traer la cultura occidental a este terreno tan diferente y ha dado paso a la necesidad de adaptarse por ambos lados (Ranker *et al.*, 2014). Por tanto, los empleados chinos que trabajan dentro de estas multinacionales occidentales han aprendido a operar dentro de este estilo empresarial, y eso ha ido calando poco a poco en su sociedad (Ranker *et al.*, 2014). El grado de éxito o fracaso en cuanto a su capacidad de adaptabilidad será analizado posteriormente con el estudio de caso.

3.2. CULTURA DE NEGOCIOS EN LOS ESTADOS UNIDOS

3.2.1 CONTEXTO ECONÓMICO, POLÍTICO Y RELIGIOSO

Para entender la cultura de los negocios en los Estados Unidos es necesario estudiar el contexto económico y político que ha ido marcando la historia de este país.

A lo largo de la historia, la economía estadounidense ha estado caracterizada por una continua mejora tecnológica y un ciclo económico lleno de altibajos, los cuales han permitido a este país ganar experiencia en los momentos más difíciles y aprender a superar dificultades, como ocurrió, por ejemplo, en la década de los espléndidos años 20 con su posterior crisis en 1929. Así es que después de la Gran Depresión, los Estados Unidos aprendieron de sus errores y en los años 50 se consiguieron posicionar como la mayor potencia económica mundial (Rodríguez, 2016). El éxito que han adquirido los Estados Unidos como primera potencia mundial se debe principalmente a dos factores: al capitalismo como método económico y a liberalismo como método político (Porter, 2010).

Por un lado, el **capitalismo** es un sistema económico que tiene su origen en Europa en el siglo XVI, y está basado principalmente en un método de libre mercado donde los precios de los bienes y servicios se determinan por la ley de oferta y la demanda (Haykal, s.f.). De esta manera, el capital es el elemento fundamental de un sistema que tiene como finalidad obtener la mayor rentabilidad posible (Haykal, s.f.). Entre sus características principales se puede destacar la relevancia que tiene la propiedad privada, ya que la mayoría de los medios de producción y las empresas están dirigidas por entidades individuales (Haykal, s.f.).

Por otro lado, el método político conocido como **liberalismo** tiene sus raíces en la democracia liberal representativa como forma de gobierno (Gensollen, 2016). En los países liberales, el individuo es el máximo representante y, por tanto, el concepto de sociedad se entiende como una interacción de agentes individuales (Gensollen, 2016). Asimismo, todos los individuos son reconocidos como sujetos iguales ante la ley y que además cuentan con la máxima libertad para cumplir con sus objetivos personales (Pitta & Isberg, 1999). En torno a este concepto de individuo tuvo lugar en 1948 la Declaración de los Derechos Humanos, que recoge una serie de derechos y libertades comunes a todas las personas (Naciones Unidas, s.f.).

En cuanto a la economía, la teoría liberal ha sido clave para estimular el desarrollo económico de los Estados Unidos a lo largo de los años. El máximo representante del liberalismo económico es el autor Adam Smith y su pensamiento está fundamentado en la libertad de mercado (Rodríguez, 2016). Conforme a sus ideales, el mejor método para que un Estado consiga prosperar económicamente es aquel en el que la intervención del gobierno en la economía es mínima (Friedman, 1956). De tal manera que, el papel que se le reserva al Estado en este caso es el de supervisor y facilitador del entorno económico (Saiful, 2006).

Por tanto, se puede observar que tanto el capitalismo como el sistema político liberal son dos términos que están estrechamente relacionados. La correcta implantación y funcionamiento que tuvieron en los Estados Unidos, ha hecho posible que, a día de hoy, sea la potencia más grande del mundo en términos de PIB (Rodríguez, 2016).

Asimismo, es necesario mencionar la relevancia que ha tenido la **religión protestante** para que todo ello fuese posible. Esta religión enfatiza la importancia del trabajo como un deber moral hacia Dios de manera que, cuanto más eficiente sea una persona en el trabajo, mejor estará obrando con Dios (Porter, 2010). En esta línea, el filósofo y economista Max Weber denominó estas creencias sobre el trabajo como la ética del trabajo protestante. Las características éticas acerca del trabajo que recoge la religión protestante están determinadas básicamente por las largas jornadas laborales orientadas al trabajo duro, la persecución del logro y la maximización del beneficio (Porter, 2010).

Los Estados Unidos se convirtieron en una nación con una economía en constante movimiento y progreso, con una alta demanda de bienes y servicios, una infraestructura estable y una abundancia de mano de obra (Lee & Peterson, 2000). Este marco contextual, enfocado en el trabajo duro orientado a la maximización del capital a través de entidades privadas, dista mucho a la cultura económica que tienen los países orientales, como China en el presente estudio. Por esa razón, es relevante estudiar cómo el método económico y político que ha caracterizado la historia de los Estados Unidos, influye en las diferentes actitudes y éticas en el mundo empresarial y personal.

3.3.2 ACTITUDES EN EL MUNDO EMPRESARIAL

En este apartado se examinan los hábitos y costumbres que tienen los estadounidenses en el mundo empresarial en base a la manera en la que funciona el mercado de este país.

En la economía de libre mercado los individuos, ya sean personas físicas o jurídicas, acuerdan un intercambio de bienes y servicios de manera libre y voluntaria. Para que esto pueda tener lugar, tanto en los Estados Unidos como en el resto de los países con culturas occidentales, es necesario un acuerdo que normalmente se lleva a cabo a través de un **contrato escrito** (Pitta e Isberg, 1999). Aunque pueda haber acuerdos informales en los que no se requiera un contrato como tal, la mayoría de las transacciones importantes requieren un contrato detallado por el cual las partes están vinculadas de manera legal (Pitta e Isberg, 1999). Además, los contratos también son utilizados como un mecanismo de resolución de conflictos ya que, en caso de incumplimiento, se puede acudir a una tercera parte que solucione el problema (Pitta e Isberg, 1999).

Otro aspecto característico de la cultura empresarial occidental es el **individualismo** (Buttery, 1996). El hecho que los Estados Unidos sea una sociedad fuertemente basada en la obtención de beneficio a través del trabajo duro es signo de una clara sociedad individualista. Los valores principales que se identifican con la teoría individualista están muy relacionados con el sistema político liberal ya que apuestan por la democracia, la libertad de expresión y el libre funcionamiento del mercado (Benito, 2018a). Por eso, la personalidad estadounidense suele ser autónoma e independiente a cualquier tipo de grupo, de manera que se preocupan más por alcanzar sus objetivos personales en lugar de velar por el bienestar del grupo (Triadis, 2001).

Además, el individualismo dista mucho del concepto que tienen los chinos sobre las relaciones personales. Mientras que en China se enfatiza la importancia de establecer relaciones personales, en los Estados Unidos, se busca más la consecución de un objetivo empresarial. Así es que, a la hora de hacer negocios, no prestan gran relevancia a establecer lazos personales con los socios ya que lo consideran independiente al trabajo (Zhang, 2004).

3.3.3 PROTOCOLO

Al igual que se han desarrollado algunas características protocolarias cuando estudiamos la cultura empresarial china, es interesante mencionar las actitudes y hábitos que se dan en el mundo de empresa estadounidense.

Respecto a la comunicación no verbal es importante mencionar algunas de los rasgos fundamentales. Por un lado, el saludo a través del apretón de manos es el más utilizado cuando se conoce por primera vez a una persona (Pitta e Isberg, 1999). A

diferencia del saludo típico en china, que consiste en una inclinación, el estrechar la mano supone establecer un mínimo de contacto físico, de manera que genera un tipo de ambiente más cálido pero respetuoso. En el mismo sentido, la postura que adoptan los estadounidenses en las reuniones empresariales suele ser informal, mostrando comodidad y relajación (Llamazares, 2011). Asimismo, mantener un contacto visual directo con la persona con la que se está conversando es caracterizado como un símbolo de atención y sinceridad en la mayoría de las culturas occidentales (Llamazares, 2011).

Cuando se estudió la cultura de los negocios en china, se mencionó la simbología de los regalos como algo valorado positivamente. Sin embargo, es necesario explicar la diferente percepción que tienen los estadounidenses sobre estos, ya que en este caso pueden incluso llegar a ser motivo de controversia. A veces, un obsequio se puede entender como un símbolo de generosidad, sin embargo, en el mundo empresarial, los obsequios se pueden interpretar como un tipo de soborno (Pitta e Isberg, 1999). Por eso, en los Estados Unidos y en la mayoría de las culturas occidentales, los regalos suelen ser utilizados y percibidos con el fin de influir en el juicio a la hora de tomar decisiones y, por tanto, no se consideran como algo justo o correcto (Pitta e Isberg, 1999).

3.3 DIFERENCIAS CULTURALES BÁSICAS

Una vez estudiados los aspectos básicos de la cultura empresarial tanto de China como de los Estado Unidos, se van a analizar las principales barreras, así como las distintas consideraciones que hay que tener en cuenta para no fracasar a la hora de llevar a cabo un acuerdo. Para ello, se utilizarán primero el modelo de Hofstede con el fin de establecer una comparación entre los principales rasgos que definen ambas culturas. Posteriormente, se procederá a analizar cómo se pueden minimizar las diferencias culturales encontradas.

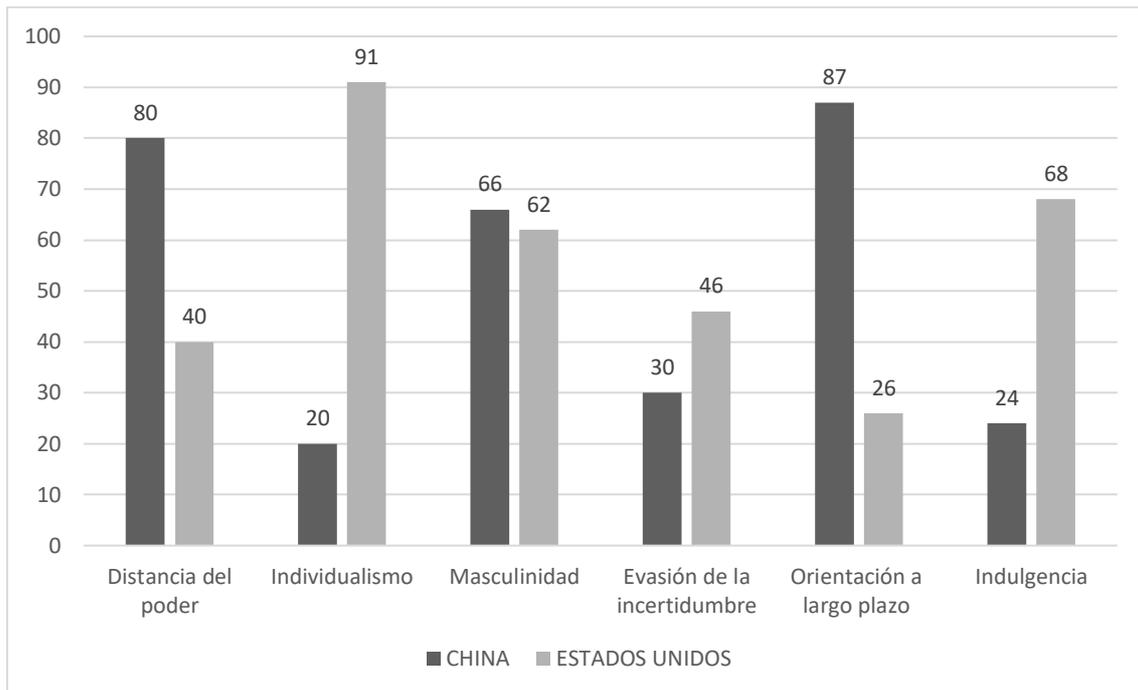
3.3.1 DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE

El modelo de Hofstede identifica seis dimensiones básicas que tienen todas las culturas y, según su grado, explican las diferencias culturales que hay entre las nacionalidades (De Mooij y Hofstede, 2010).

Las seis dimensiones que estudia este modelo son: 1. Distancia de poder; 2. Individualismo y Colectivismo; 3. Masculinidad y feminidad; 4. Evasión de la

incertidumbre; 5. Orientación a largo plazo; 6. Indulgencia y restricción. En base a estas dimensiones se ha hecho una comparación entre China y los Estados Unidos (véase Figura 2). Como se puede observar, la puntuación obtenida en las distintas dimensiones que identifica este modelo es completamente dispar en la mayoría de ellas. A continuación, se analiza cada una de ellas según las características culturales que tienen estos dos países.

Figura 2. Dimensiones de Hofstede. Comparativa entre China y los Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia a partir de Country Comparison: China (s.f.) y Country Comparison: The United States (s.f.)

a) Distancia al poder.

Esta dimensión identifica que todos los individuos que conforman la sociedad no son iguales y, por tanto, la división del poder tanto dentro de las organizaciones como en la sociedad no está dividida de manera igualitaria (Hofstede, 2011).

El resultado obtenido en China es de un 80 % respecto a este factor lo cual quiere decir que China es un país con una gran distancia de poder. En este tipo de culturas, hay una clara diferenciación de actitudes y roles a la hora de proceder. En el mundo empresarial, las relaciones que se establecen entre las diferentes escalas jerárquicas está muy definida. Por tanto, los rangos más altos de una organización determinan lo que el resto de empleados deben hacer y ellos, a su vez, limitan sus funciones cumpliendo con

las órdenes pertinentes (Country Comparison: China, s.f.). Como se puede observar, esta alta puntuación está intrínsecamente relacionada al modo en el que se estructura las organizaciones chinas, basadas principalmente en el autoritarismo y respeto a las jerarquías (Chen, 2004).

Sin embargo, los Estados Unidos han reportado un 40 % de distancia al poder, justo la mitad que en China. Las sociedades que cuentan con un nivel bajo en este factor están caracterizadas por tener una clase media relativamente extensa, una fácil movilidad en las escalas sociales y un fácil y amplio acceso a los recursos para toda la población (Grove, 2005).

b) Individualismo vs. Colectivismo

En este caso, se utiliza solamente el término de «individualismo» como variable. De tal manera que un porcentaje elevado indica que la sociedad tiene rasgos individualistas y, por el contrario, una cifra pequeña indica rasgos colectivistas. No obstante, se entiende por individualismo el grado en el que los grupos están integrados dentro de una sociedad (Hofstede, 2011).

Este factor es la dimensión en la que China y los Estados Unidos tienen una puntuación más diferente, con un 20 % y 92 % respectivamente, como conclusión se puede afirmar que China tiene una clara cultura colectivista y los Estados Unidos individualista.

Por un lado, las culturas individualistas están centradas en cuidar más a la figura del individuo antes que la del grupo (Hofstede, 2011). El tipo de personalidad que tiene relación con estas culturas suele caracterizarse por un alto grado de confianza en sí misma y, consecuentemente, estas personas piensan que el trabajo individual es más efectivo que el trabajo que se puede desarrollar en grupos (Zhang, 2004). Por estas razones, en los Estados Unidos se valora mucho la autosuficiencia e iniciativa a la hora de resolver conflictos. Esto, dentro de la estructura organizacional, supone un alto grado de independencia a la hora de llevar a cabo las actividades cotidianas, de manera que se intenta limitar recurrir a los superiores para aprobar la toma de decisiones (Country Comparison: The United States, s.f.). Sin embargo, esta estructura social puede conllevar ciertas desventajas a nivel empresarial. Por ejemplo, el individualismo promueve una rotación de trabajo dinámica y un alto grado de competitividad entre los individuos de la

misma compañía (Benito, 2018b). Como resultado, los trabajadores de una organización suelen tener un bajo nivel de identificación y apego con la empresa (Benito, 2018b).

Por otro lado, en la cultura china las personas están acostumbradas a mirar por el interés común antes que el propio. Esto es un reflejo de la importancia que le prestan los asiáticos a las relaciones sociales (*Guanxi*) ya que son el elemento que al fin y al cabo rige el funcionamiento de la sociedad. De esta manera, los chinos dependen mucho del grupo para tomar decisiones y aprovechan la oportunidad para enfatizar el sentimiento de lealtad y pertenencia a dicho grupo (Zhang, 2004). En consecuencia, la búsqueda de los objetivos individuales se suele percibir como algo negativo en China (Zhang, 2004). Además, este tipo de estructura social oprime la creatividad e iniciativa individual y, como consecuencia, el emprendimiento (Benito, 2018b).

c) Masculinidad vs. feminidad

Al igual que en la dimensión anterior, se utiliza el término de «masculinidad» como variable. Por tanto, un número elevado en esta dimensión indica un alto grado de masculinidad, mientras que unas cifras menos elevadas se acercan a un grado más femenino.

En este caso, tanto China como los Estados Unidos muestran un grado de masculinidad muy similar, 66 % y 62 % respectivamente. Este concepto representa el nivel en el que la sociedad minimiza las desigualdades debido al género (Grove, 2005).

Este indicador muestra que ambos países tienen una brecha en cuanto a la percepción del hombre y la mujer que tienen en la cultura y en la sociedad (Hofstede, 2011). Entre las características más comunes de las sociedades que difieren de valores en cuanto al género están la escasa presencia de mujeres en cargos empresariales importantes, un grado elevado en la segregación sexual en el trabajo y una menor presencia femenina a la hora de tomar decisiones (Grove, 2005).

No obstante, aunque China y los Estados Unidos hayan mostrado una tendencia mayor a la masculinidad que a la feminidad, es importante destacar que ninguno de los dos se puede considerar como países completamente masculinos, ya que el grado de masculinidad es relativamente pequeño para ambos.

d) Evasión de la incertidumbre

Este índice indica como de cómodos se sienten los miembros de una sociedad ante una situación desconocida (Hofstede, 2011).

Tanto China como los Estados Unidos tienen un nivel bajo de evasión de la incertidumbre. En primer lugar, China obtiene una puntuación de 30 %, lo que quiere decir que no se preocupan mucho por tener unos procedimientos claramente estructurados y meticulosos (Grove, 2005). Más bien, los chinos piensan que la verdad puede ser relativa (Country Comparison: China, s.f.). Esto está muy relacionado con su forma de gobierno, caracterizado por la ausencia de un marco legal firme, de manera que las leyes y normas pueden ser flexibles y adaptadas a diferentes situaciones (Ranker *et al.*, 2014). Por tanto, en línea con las características descritas de la cultura china, tiene sentido que los chinos se sientan cómodos en situaciones de incertidumbre, ya que suelen ser personas ambiguas en cuanto que siempre intentan evitar el conflicto (Pitta e Iseberg, 1999).

En segundo lugar, los Estados Unidos tienen un índice de evasión de la incertidumbre por debajo de la media (46 %). Sin embargo, las razones por las que esta cifra es relativamente pequeña difieren de los factores culturales chinos. Los Estados Unidos es uno de los mayores países que invierte en innovación, por tanto, la sociedad no tiene miedo a fracasar y arriesgarse. Asimismo, este concepto se enfatiza a través del gran marco de libertades que disponen sus individuos, como la libertad de expresión (Country Comparison: The United States, s.f.).

e) Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo

Esta dimensión hace referencia a los vínculos que tiene una sociedad con su historia y cómo las tradiciones y normas consagradas han influido en la evolución de la sociedad (Country Comparison: China, s.f.; Country Comparison: The United States, s.f.)

Por un lado, China es un país con un alto nivel de orientación a largo plazo (87 %). Esto quiere decir que los chinos suelen actuar conforme a las consecuencias que pueden derivarse en el largo plazo (Grove, 2005). Por tanto, otorgan un importante valor a saber adaptarse a las situaciones y circunstancias de manera que las buenas prácticas que se realicen en la actualidad forjan el camino que se desarrolla en el futuro (Hofstede, 2011). La sociedad china es muy pragmática y está enfocada en el pensamiento a largo plazo, tanto que la capacidad de ahorro es una condición muy importante para lograr los resultados esperados (Country Comparison: China, s.f.).

Por otro lado, los Estados Unidos se muestran como una sociedad completamente contraria. Con tan solo un 26 % en este índice, este resultado es un claro indicador de que esta cultura otorga más importancia al desempeño en el corto plazo que en el largo (Country Comparison: The United States, s.f.). Los estadounidenses se centran más en el «ahora» que en el futuro y, por tanto, la percepción del ahorro tampoco es la misma que en la cultura china. Esto es un reflejo del tipo de economía de mercado que siguen los Estados Unidos ya que es una sociedad enfocada al gasto y al consumo.

f) Indulgencia

La última variable de este modelo es relativamente nueva, ya que se añadió en el año 2010 (Hofstede, 2011). Una sociedad indulgente quiere decir que ofrece a los individuos la libertad para llevar a cabo sus deseos personales y para destinar tiempo al disfrute y ocio (Hofstede, 2011). Por el contrario, una sociedad restrictiva es aquella en la que la satisfacción de las necesidades se regula bajo normas sociales rígidas (Hofstede, 2011).

Como vemos, los Estados Unidos y China tienen también una posición completamente opuesta en cuanto a esta variable. China es una sociedad muy restringida, no se destina mucho tiempo al placer ni al ocio, y mucho menos a la consecución de objetivos y deseos personales (Country Comparison: China, s.f.). Sin embargo, los Estados Unidos, como en la mayoría de los países occidentales, es un país con un grado de indulgencia elevado (68 %). Esto se refleja en la manera en la que está estructurada la sociedad estadounidense ya que, aunque se destine mucho tiempo al trabajo duro, tener tiempo para el ocio es muy importante (Hofstede, 2011). Un ejemplo de ello es la inversión estadounidense en el sector deportivo y otras actividades destinadas al entretenimiento como puede ser el cine.

A modo de conclusión, las dimensiones del modelo de Hofstede son una herramienta bastante útil, ya que muestran una perspectiva global de los aspectos más importantes de una cultura. Como se ha visto, los Estados Unidos y China han obtenido unas puntuaciones muy diferentes en la mayoría de las dimensiones lo que significa que son culturas con unas propiedades muy características. Estudiar esta clasificación puede ser muy útil para minimizar las barreras de entrada y evitar el choque sociocultural a la hora de establecer algún tipo de relación, ya sea empresarial o personal, entre los miembros de ambas culturas.

3.3.2 CÓMO MINIMIZAR LA DIFERENCIA CULTURAL

Una vez estudiados los rasgos más característicos de las culturas china y estadounidense y tras haber hecho un análisis de las distintas dimensiones según el modelo de Hofstede, se procede a analizar la mejor manera para reducir las incertidumbres cuando una empresa estadounidense pretende establecer una relación comercial con China. Para ello, es muy importante escoger correctamente la estrategia internacional que se debe implementar en el nuevo destino.

3.3.2.1 *Estrategia empresarial*

Cuando se quiere expandir un negocio a nivel internacional escoger la estrategia empresarial adecuada puede ser un factor de éxito. La matriz de Integración-Capacidad de respuesta (Hill y Jones, 2009) identifica cuatro estrategias de internacionalización básicas, basadas en dos factores principales: la presión para reducir costes y la presión para adaptarse a las responsabilidades locales (véase Figura 3). A continuación se estudiarán cada una de las siguientes estrategias, con el fin de poder ser analizadas y aplicadas en el posterior estudio de casos.

En primer lugar, es importante identificar tanto la presión para reducir costes como la presión para adaptarse a las responsabilidades locales que tiene una empresa antes de decidir la mejor forma de introducirse en un nuevo mercado. Por un lado, las empresas que tienen mayor presión por minimizar costes son aquellas que suelen ofrecer un producto estandarizado a nivel global, por lo que su objetivo principal está basado en la obtención de economías de escala (Hill y Jones, 2009). Este tipo de productos suelen responder a necesidades universales, en las que las preferencias por parte de los consumidores son muy similares independientemente de la cultura o lugar del mundo al que pertenezcan (Hill y Jones, 2009). Por otro lado, la presión para adaptarse a las responsabilidades locales hace referencia a la necesidad que tiene una empresa para adoptar las exigencias características de una región o cultura en particular. Esta presión es mayor cuando las tradiciones e infraestructuras de una región son muy significativas, hay grandes diferencias entre las preferencias y gustos de los clientes, y cuando los gobiernos tienen una serie de requisitos económicos y políticos exigentes (Hill y Jones, 2009).

Por lo tanto, el tipo de empresa y el mercado al que se quiere acceder determinan el grado de presión de ambos factores.

Figura 3. Estrategias de internacionalización

Presión para reducir costes	Alto	ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACIÓN GLOBAL	ESTRATEGIA TRANSNACIONAL
	Bajo	ESTRATEGIA INTERNACIONAL	ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN
		Bajo	Alto
Presión para adaptarse a las responsabilidades locales			

Fuente: Elaboración propia a partir de Benito (2018c).

Hay cuatro tipos de estrategias de internacionalización según ambos grados de presión:

- **Estrategia de estandarización global.** Este tipo de estrategia es la más adecuada para las empresas que tienen una alta presión por reducir costes y una baja presión por adaptarse a las necesidades del nuevo mercado local. La función que tiene la empresa subsidiaria en el nuevo mercado consiste en implementar la estrategia general de la compañía y retener el conocimiento y habilidades de los trabajadores locales (Dörrenbächer y Geppert, 2016). Su principal objetivo es obtener el máximo beneficio (Benito, 2018c). Un ejemplo de empresa que podría adoptar esta estrategia sería una productora de tecnología (Dörrenbächer y Geppert, 2016).
- **Estrategia internacional.** Estas empresas no tienen en consideración ninguna de las dos presiones, por lo que se basa en difundir un producto elaborado por la empresa matriz alrededor del mundo, sin hacer apenas distinciones territoriales (Dörrenbächer y Geppert, 2016). Por esa razón, todo el conocimiento se desarrolla en la empresa central y se transfiere a la filial en el extranjero con el fin de adaptar y difundir las competencias de la matriz (Dörrenbächer y Geppert, 2016).
- **Estrategia transnacional.** Este tipo de estrategia se debe implementar en aquellas empresas que pretenden aprovecharse de los beneficios de la reducción de costes y, además, ofrecer un tipo de producto adaptado al mercado local (Benito, 2018c).
- **Estrategia de localización.** Esta estrategia es para aquellas empresas cuya función principal es obtener beneficio con la personalización de los productos y

servicios adaptados a las características del nuevo mercado en el que opera (Benito, 2018c).

En resumen, las diferentes estrategias se deben aplicar según la actividad principal de la empresa y, en su función, la relevancia que suponga tener que adaptarse a la cultura local y tener que buscar una estructura de costes determinados. Por tanto, se puede observar que la cultura no es el único factor determinante para minimizar riesgos de éxito o fracaso a la hora de operar en un mercado nuevo. Es muy importante saber el tipo de empresa, la actividad principal que realiza y el producto que ofrece para ver si encaja de manera adecuada en el mercado.

4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS

El objetivo principal del presente trabajo es realizar un estudio sobre las diferencias socio culturales que hay entre China y los Estados Unidos enfocado en el mundo empresarial a través del estudio de casos. Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar serán la base para desarrollar el objetivo principal.

La primera parte del trabajo está centrada en aproximar una idea sobre la cultura de los negocios tanto en China como en los Estados Unidos. Para ello se pretende:

- Conocer el contexto económico, político y religioso de ambas culturas.
- Explorar los aspectos socioculturales tradicionales de China y los Estados Unidos.
- Estudiar el funcionamiento de la estructura de gobierno de ambos países.
- Analizar la estructura de las organizaciones en de China y los Estados Unidos.

Una vez analizados ambos entornos se pretende hacer una comparativa mostrando las principales diferencias culturales.

- Analizar las dimensiones de Hofstede de ambos países.
- Establecer un mecanismo para reducir las diferencias encontradas.

Posteriormente, con toda esta información obtenida y analizada, se procederá a desarrollar una parte más crítica y analítica basada en el estudio de dos empresas estadounidenses que han expandido su mercado hasta China. Con ello se pretende:

- Descubrir los factores que han tenido éxito a la hora de integrar la cultura estadounidense en China.

- Descubrir los factores que han fracasado
- Exponer recomendaciones en base a los casos estudiados

5. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para desarrollar el presente trabajo consta de dos partes esenciales. En primer lugar, la sección de estado de la cuestión y marco teórico está desarrollada a través de una revisión de literatura. Con esta técnica cualitativa se pretende conseguir la información necesaria para conocer la cultura de los negocios tanto en China como en los Estados Unidos, además de las diferencias culturales básicas entre ambos países. Para construir el corpus de la literatura se han utilizado las siguientes palabras claves: «cross-cultural business», «cross-cultural management», «USA business culture», «Chinese business culture», «Hofstede dimensions», «estrategias internacionales de negocios», «guanxi», «confucianism», «USA economy». La recogida de información se ha hecho a través de fuentes como Google Scholar, Business Source Complete, Research Gate o Academia. Por lo tanto, las fuentes secundarias consultadas se tratan de artículos académicos, tesis, libros y publicaciones de revistas.

Una vez estudiado el contenido del estado de la cuestión y marco teórico se procede a realizar la parte de análisis y discusión basada en un estudio de casos. Para ello, se analizarán dos empresas estadounidenses que se han establecido en el mercado chino: Starbucks y eBay. Starbucks se corresponde a un caso exitoso en los que las barreras culturales no han supuesto un impedimento para el correcto funcionamiento de la empresa. Por el contrario, se estudiará la situación de eBay en China, que no ha sido capaz de adaptarse a este mercado. El fin principal de este estudio de caso es identificar cuál es la mejor manera de operar para tener éxito en base a la literatura estudiada. Así como conocer cuáles han sido los mayores errores de eBay y ofrecer distintas alternativas que podría haber llevado a cabo.

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Antes de comenzar, es importante destacar que ambas empresas son líderes en sus respectivos sectores. Por un lado, Starbucks es la mayor empresa de café del mundo (Nuestra herencia, s.f.) y, por otro lado, eBay es el mayor portal de compra-venta a escala

global (Ebay a, s.f.). La elección de estudiar estas dos empresas no ha sido aleatoria. Se han escogido dos multinacionales fuertemente establecidas en diferentes regiones alrededor del mundo para poder contrastarlas con su actuación en China. El hecho de que una de ellas, eBay, haya fracasado en este país demuestra que seguramente se deba a factores culturales que hayan supuesto algún obstáculo para integrarse en el territorio.

6.1.STARBUCKS COFFEE

Starbucks Coffee es una compañía nacida en Seattle en 1971 que se dedica a la compra y tueste de café en grano. Uno de los activos más importantes de esta compañía es que no ofrece únicamente café, sino también un espacio donde las personas puedan reunirse o trabajar (Nuestra herencia, s.f.).

En la actualidad, Starbucks es la mayor empresa de café del mundo, hay más de 15.000 tiendas en 50 países (Nuestra herencia, s.f.). Su expansión hacia China comenzó en 1999, abriendo una tienda en la ciudad de Beijing. Desde entonces, la compañía ha ido creciendo a un ritmo muy acelerado hasta convertirse en el mercado más grande de la empresa (Stories Starbucks, 2018b). En la actualidad, Starbucks opera en 140 ciudades chinas y tiene previsto abrir 6.000 tiendas en 90 ciudades más (Stories Starbucks, 2018c).

China siempre ha sido un país con una cultura de té muy arraigada, pero desde la llegada de Starbucks parece que muchos chinos han cambiado sus hábitos de consumo y ahora el café tiene una posición relevante en el sector de bebidas de este país (Wang, 2012). El éxito que ha tenido una compañía americana con rasgos tan característicos de la cultura occidental en un país oriental se debe a numerosos factores clave, que se analizarán a continuación.

6.1.1 Tipo de estrategia

Starbucks entró en China a través de una *joint-venture*¹ con otra compañía cafetera de Beijing, Mei Da coffee Company (Wang, 2012). Este método de entrada lo ha seguido a través de todo el territorio chino ya que tanto en el este como en el sur se asoció con otras compañías locales (Wang, 2010). Esto le ha facilitado la integración y adaptación a las exigencias de los clientes chinos y, del mismo modo, le ha permitido penetrar de manera más directa en el mercado (Wang, 2010).

¹ Una *joint-venture* o también filial conjunta es «una empresa, generalmente de forma societaria, controlada conjuntamente por dos o más empresas» (Real Academia Española, 2016)

Uno de los factores más importantes que ha considerado Starbucks cuando llegó a China fue la adaptación a los gustos de los consumidores locales, pero sin llegar a perder su marca de identidad. Por un lado, la compañía envía a sus mejores empleados a los nuevos establecimientos con el fin de formar al resto de los trabajadores y garantizar el cumplimiento de los estándares globales de Starbucks (Wang, 2010). Por otro lado, la compañía ha realizado un estudio acerca de las preferencias de los consumidores chinos con el fin de ofrecer un menú completamente personalizado conforme a la localización donde se encuentra la tienda (Wang, 2010).

Haciendo referencia a la literatura estudiada, la estrategia de internacionalización que ha implementado esta compañía cuando entró en el mercado chino puede asociarse con una **estrategia de localización**. La adaptación de la oferta de los productos al mercado chino ha sido un factor de máxima prioridad para la empresa (Hill y Jones, 2009). Además, las presiones para reducir costos no han sido muy elevadas. Starbucks se considera una de las marcas de café *premium* en la región china y sus precios son un 20 % más elevados si se comparan con otras partes del mundo (Zakkour, 2017), de manera que luchar contra los precios que ofrecen los competidores chinos locales nunca ha sido su prioridad (Wang, 2010). Por estas razones, la estrategia de localización es la que tiene un número mayor de características comunes con la política utilizada por Starbucks en China.

6.1.2 Filosofía

Como se ha introducido antes, uno de los activos más fuertes que ofrece Starbucks es un entorno donde las personas puedan interactuar cómodamente (Nuestra herencia, s.f.). El presidente de Starbucks Coffee Internacional resalta que la clave del éxito de la compañía es ofrecer la mejor experiencia para el trabajador y las personas (Harrison *et al.*, 2005). En la misma línea, el dueño de Starbucks, Howard Schultz, afirmó: «Treat people like family, and they will be loyal and give their all. Stand by people, and they will stand by you» (Harrison *et al.*, 2005).

Esta filosofía le ha permitido a la compañía estadounidense conciliar con la cultura china en numerosos aspectos. De hecho, un estudio realizado por la empresa identificó que la razón principal por la que los clientes chinos acudían a Starbucks es para aprovechar ese entorno social. Llamativamente, los datos revelaron que el café fue el sexto motivo por el que los clientes escogían Starbucks (Martínez, 2009). Por esa razón,

en China el 90 % de los pedidos se consumen en el local, frente al 20 % en los Estados Unidos (Martínez, 2010).

Siguiendo estas costumbres, las tiendas de Starbucks en China han sido diseñadas con el fin de ofrecer a sus clientes un espacio social donde puedan reunirse con sus familiares y amigos (Harrison *et al.*, 2005; Zakkour, 2017). De hecho, muchas de las tiendas son el doble de grandes que las de los Estados Unidos (Zakkour, 2017). Los diferentes autores han identificado este concepto como un «tercer lugar» entre el trabajo y el hogar (Harrison *et al.*, 2005; Zakkour, 2017).

Se puede apreciar cómo la filosofía aplicada por Starbucks ha congeniado con los valores de Confucio y el término del *Guanxi* en China. Las relaciones personales en China son uno de los elementos más valorados de su cultura ya que todo gira en torno a ello. De esta manera, Starbucks ha aprovechado una ventaja competitiva de la cultura y ha ofrecido el espacio perfecto para que los habitantes chinos puedan desarrollar sus habilidades sociales en un entorno cómodo y agradable. En esta misma línea, Starbucks presta una importante atención para contratar a personas entusiastas capaces de establecer buenas conexiones con los clientes con el fin de enfatizar la relación empleado-cliente (Harrison *et al.*, 2005).

Además, los valores de Confucio acerca de la familia también se reflejan en la filosofía de Starbucks. Cabe recordar que en la cultura china la familia es el máximo representante de respeto y confianza (Sebenius y Qian, 2008). En el año 2012, Starbucks creó el Foro familiar de socios, un evento que reúne a los empleados con sus familias con el fin de hablar acerca de la empresa. El pasado 2017, presentó el Programa de Atención de Padres de Starbucks en China que ofrece seguros de salud para los padres de los empleados (Zakkour, 2017). El director general de Starbucks, Kevin Johnson, afirma que los valores de la compañía están centrados en adaptarse a la cultura donde operan. Por esa razón, a diferencia del resto de los países donde se encuentra la empresa, en China existen planes de ayuda familiar con el objetivo principal de aportar valor para los empleados chinos (CNBC, 2017). Starbucks ha reconocido la importancia de las relaciones paterno filiales en la cultura China y ha sabido aprovecharse de ello para establecer una ventaja competitiva en este sentido.

6.1.3 Liderazgo

Otro de los factores claves del éxito de Starbucks es Belinda Wong, la directora general de Starbucks en China. De hecho, fue nombrada como una de las cincuenta personas más influyentes que marcarían la relación entre China y los Estados Unidos en el futuro (Stories Starbucks, 2018a).

Belinda Wong nació en Hong Kong pero a los doce años se fue a vivir a los Estados Unidos. Allí pasó la mayor parte de su juventud hasta que terminó sus estudios universitarios. Después volvió a China y en el año 2000 empezó a trabajar en Starbucks (Stories Starbucks, 2018a).

En un video realizado por la CNBC (2017), Belinda afirma que llegó a China sintiéndose asiática, pero carecía de conocimientos en cuanto a la cultura empresarial de este país. La actitud que tomó al respecto fue abierta a comprender el funcionamiento de las empresas en China para poder implementarlo dentro de Starbucks. El director general de Starbucks, Kevin Johnson, afirma que Belinda consiguió establecer la cultura china dentro del modelo empresarial de Starbucks, y eso es lo que le permitió crecer de manera exponencial en esta región.

El aprendizaje adquirido durante sus años en los Estados Unidos y la fuerte influencia de la cultura china, le han llevado a ser un perfecto nexo de unión entre ambos países dentro de la compañía. Gracias a sus valores chinos como por ejemplo las relaciones sociales y la importancia de la familia, Belinda creó los planes de ayudas para la familia de los empleados (Stories Starbucks, 2018a).

6.1.4 Orientación a largo plazo

Como hemos visto en el marco teórico, China es un país que está enfocado al pensamiento a largo plazo. En el análisis comparativo de las dimensiones de Hofstede entre China y los Estados Unidos se demostró que China tenía un porcentaje de 87 puntos en cuanto a la orientación a largo plazo frente a 26 puntos de los Estados Unidos (Country Comparison: China, s.f.; Country Comparison: The United States). A pesar de ello, la empresa estadounidense Starbucks ha sabido manejar esta dimensión cultural y la ha adaptado dentro de su compañía de diferentes maneras.

La visión que ha tenido Starbucks en el mercado chino siempre ha estado enfocada en el largo plazo. Esto se ve reflejado en la manera en la que la compañía se ha implicado con el entorno que le rodea a lo largo de los años. Por esta razón, Starbucks ha

desarrollado numerosos planes que envuelven a la comunidad china y que promueven e incentivan las relaciones con las familias y la sociedad (Zakkour, 2017). Entre varios ejemplos, podemos destacar los ya mencionados Foro familiar de socios y el Programa de Atención de Padres. En la misma línea pero en el plano comunitario, la compañía está desarrollando un plan de ayuda para los agricultores y las familias de los agricultores en la región Yunnan Baoshan en China. El objetivo principal es proporcionar formación y seguro de salud para poder asegurar un futuro próspero para los agricultores cafeteros chinos (Stories Starbucks, 2018c).

En el mismo sentido, muchos de los clientes consideran que consumir productos de Starbucks no es un símbolo propio del mundo capitalista/consumista, sino que es una inversión a largo plazo. Consumir café en Starbucks significa haber escogido un producto que se preocupa por los problemas de la sociedad y comunidad china (Smith y Hu, 2013). Esto también está relacionado con el concepto de ahorro ya que supone la decisión de invertir en algo en lo que se espera resultados a largo plazo (Country Comparison: China, s.f.).

Además, otra estrategia que Starbucks ha utilizado para desarrollar su compromiso a largo plazo es la formación de sus empleados. A lo largo de este trabajo hemos enfatizado la importancia que tiene para la cultura china las relaciones sociales entre las personas. Por ello, la compañía se ha esforzado por contratar a los empleados con un perfil comunicativo y con unas capacidades que permitan ofrecer a sus clientes una experiencia diferente, característica de la marca Starbucks (Wang, 2012).

6.1.5 Introducción al colectivismo

Un estudio realizado por Smith y Hu (2013) investiga la conexión que hay entre la cultura occidental y oriental a través de la compañía de Starbucks. Para ello, realizaron diferentes entrevistas a clientes chinos con el fin de identificar cuáles son las principales razones por las que acudían a Starbucks. Entre ellas, podemos reconocer algunas características que merecen la pena ser analizadas en nuestro estudio.

Como punto principal, la mayoría de los encuestados señalaron que la razón por la que asisten a Starbucks no es por el café, sino para relacionarse con otras personas de su mismo estatus social (Smith y Hu, 2013). La preocupación por el estatus social es un argumento que guarda relación con la cultura china. Como hemos estudiado anteriormente, la ética confuciana otorga gran importancia a las jerarquías y, por tanto,

los chinos se preocupan por establecer relaciones sociales con aquellos que pertenecen a su mismo escalafón (Sebenius y Qian, 2008). De esta manera, muchos encuentran en las tiendas Starbucks un lugar exclusivo y característico donde pueden encontrar a personas con sus mismas condiciones económicas o sociales.

Otro aspecto que conviene señalar del estudio es el punto de conexión entre la cultura individualista característica de los Estados Unidos, y por tanto, de Starbucks, con su introducción en una cultura donde se presta elevada atención a los grupos. Puede resultar llamativo cómo es posible que una multinacional occidental que seguramente esté organizada bajo los ideales capitalistas e individualistas, haya sido tan bien acogida por otra cultura donde priman los valores opuestos. La clave radica en no identificar a una marca extranjera directamente con una estructura organizativa concreta (Smith y Hu, 2013). Las empresas multinacionales que operan en sectores extranjeros con culturas diferentes a las de la matriz triunfan porque adquieren una dimensión global que trasciende más allá de los términos culturales (Smith y Hu, 2013).

Por otro lado, la mayoría de los entrevistados en este estudio revelaron que la empresa de Starbucks les permitía acercarse a los valores occidentales y estadounidenses, y consecuentemente, a una cultura más capitalista, consumista e individualizada. Sin embargo, esto no debería ser visto como algo completamente opuesto a la visión colectivista (Smith y Hu, 2013). Justamente el caso de Starbucks puede ser un buen ejemplo de equilibrio entre ambas posturas. Aunque consumir café de Starbucks suponga aceptar diferentes valores de la cultura occidental, también supone apostar por otros valores de la cultura oriental, como es la importancia de las relaciones sociales o el concepto de ahorro a través de la orientación a largo plazo.

6.2 EBAY

La plataforma en línea eBay nace en 1995 en California, los Estados Unidos. Su actividad principal se basa en ofrecer un portal a los vendedores, ya sean empresas o particulares, para que puedan poner a disposición de los compradores todo tipo de productos a través de internet (Who we are, s.f.). Es uno de los mayores portales de compra-venta en el mundo y actualmente tiene presencia en 24 países (Our business, s.f.).

La plataforma eBay llegó a China en el año 2002 a través de la adquisición de EachNet, la mayor empresa china de C2C² de ese momento (Lu y Tao, 2007; Ye *et al.*, 2008). En 2003 la compañía pasó a llamarse eBay EachNet (Lu y Tao, 2007; Ye *et al.*, 2008).

Sin embargo, en el año 2004 otra empresa con características similares, Taobao, entró en el mercado chino. Esto causó que, en los años siguientes, eBay EachNet perdiese cuota de mercado frente a esta nueva compañía (Ye *et al.*, 2008). A finales de 2006, eBay tan solo reportó un 7,70 % de la cuota de mercado en comparación de Taobao que las cifras alcanzaron el 83,60 % (Barnett *et al.*, 2010).

Por esa razón, a finales del año 2006, eBay EachNet anunció su retirada parcial del mercado chino. Esta compañía fundó una nueva *joint venture* con la empresa Tom Online de la que nació Tom EachNet. Esta vez eBay no fue el socio mayorista, sino que desde el principio poseía el 49 % del capital, frente a Tom Online con el 51 % (Lu y Tao, 2007). Es importante destacar que uno de los mayores accionistas de Tom Online es Li Ka-sing, que tiene relaciones personales con altas figuras del gobierno como Jiang Zemin, el expresidente de China (Lu y Tao, 2007).

El rápido fracaso en China de una de las mayores empresas de C2C del mundo se debe a numerosos factores. A continuación, se analizarán los diferentes errores que ha cometido eBay en el mercado chino.

6.2.1 Tipo de estrategia

En primer lugar, eBay no adaptó su producto al mercado chino. En vez de adaptar los productos a las necesidades locales de los consumidores chinos, eBay decidió continuar usando su web como un formato de plataforma global (Gentleman Marketing Agency, 2018).

De hecho, se modificó la manera en la que operaba eBay en China con la finalidad de alinear el funcionamiento con el resto de los sistemas mundiales. Es decir, tanto los servidores chinos como el personal encargado del mantenimiento de la plataforma no estaban instalados en el propio territorio, sino que trabajaban a larga distancia desde

² «Consumer to consumer». Es un modelo de negocio online que vincula a un usuario con el consumidor final con el fin de realizar una transacción comercial (Definición de C2C, s.f.)

Silicon Valley. Del mismo modo, se alinearon los precios en el mercado chino con los que operaban en los Estados Unidos (Barnett *et al.*, 2010).

Por tanto, haciendo referencia a la literatura estudiada, la estrategia de internacionalización utilizada por eBay en su llegada a China se corresponde con una **estrategia internacional**. eBay ha considerado que el mercado chino carece de presión para reducir los costes y para adaptarse a las responsabilidades locales (Dörrenbächer y Geppert, 2016). El hecho de no haber modificado los precios ni haber introducido ningún tipo de distinción de los productos ofrecidos en cuanto a las necesidades locales, demuestra que esta compañía pretende operar en el mercado chino de igual manera que lo hace su empresa matriz.

6.2.2 Liderazgo

Otro factor que demuestra la inadecuada adaptación a la cultura china es que ninguno de los directivos del nuevo eBay EachNet era chino ni conocía el idioma. El gerente principal procedía de Alemania y el director tecnológico de los Estados Unidos (Ofili, 2016; Wang 2010).

El hecho de que ninguno de los dos estuviese familiarizado con la cultura china ocasionó numerosos errores que impidieron la correcta integración en el mercado. Por ejemplo, eBay comenzó a publicitarse en China a través de internet cuando en ese momento el acceso a internet no estaba tan generalizado en el país (Ofili, 2016; Wang 2010).

Por el contrario, la empresa Taobao utilizó la televisión como herramienta principal para publicitarse (Gentleman Marketing Agency, 2018). Este medio es muy utilizado en China, tanto para mantenerse informado, y como método de entretenimiento (Wang, 2010). El impacto que tuvo la publicidad de Taobao fue mucho mayor que la de eBay debido simplemente a la elección del canal de comunicación.

6.2.3 Falta de Guanxi

El hecho de no haber prestado atención a los aspectos culturales que rigen el estilo de vida chino llevó a eBay a cometer otro error: estar centrado más en los productos que en las personas (Ofili, 2016; Wang, 2010).

Como se ha explicado en el marco teórico, los chinos se esfuerzan por establecer relaciones largas y duraderas incluso antes de llevar a cabo algún acuerdo comercial

(Suwansipan, 2017). En este sentido, la plataforma de eBay no ofreció a los compradores una herramienta de enlace con los vendedores, de manera que no podían establecer ningún contacto directo previo a la compra (Ofili, 2016).

A diferencia de eBay, su mayor competidor, Taobao, permitió establecer una relación personal entre comprador y vendedor desde el principio (Carlson, 2013). Para ello, Taobao puso a disposición del usuario un chat a través de mensajes instantáneos en los que los compradores potenciales podían contactar con los vendedores para intercambiar información de los productos (Gentleman Marketing Agency, 2018). El objetivo principal es que tanto los compradores como los vendedores puedan ganar cierto grado de confianza previo a la compra (Ofili, 2016).

Esto también guarda relación con la cultura colectivista que predomina en China. Como hemos visto, en los Estados Unidos la sociedad se caracteriza por ser independiente, individualizada y con un alto grado de autoconfianza (Zhang, 2004). Sin embargo, en China la mayor parte de las decisiones se toman de manera común y la opinión pública es un factor muy importante. Por eso, su cultura de grupo hace que la actividad de compra sea una actividad social, en donde la comunicación y la aprobación grupal juegan un papel muy relevante (Suwansipan, 2017). Por tanto, el hecho de no poder establecer un contacto directo entre ambas partes de la negociación, en este caso comprador y vendedor, supone un gran obstáculo para integrarse en el estilo de vida y método de compra del mercado chino.

6.2.4 Ausencia de mecanismos de confianza

En la misma línea, la confianza es un elemento esencial para que los chinos se sientan cómodos y dispuestos a establecer una relación empresarial. Como se ha mencionado en el marco teórico, China es un país que no tiene un marco legal claramente establecido. Esto hace que la confianza sea el mayor elemento en el que se deben apoyar para asegurarse el cumplimiento de las normas y de los acuerdos (Lu y Tao, 2007).

Las compras a través de internet son un mecanismo que normalmente generan un grado bajo de confianza. Los chinos concretamente, creen que las compras online invaden su privacidad ya que tienen que facilitar datos como domicilio o cuenta bancaria a un medio desconocido (Suwansipan, 2017). eBay no consideró este factor y no tomó ninguna medida que redujese el grado de desconfianza de los chinos sobre internet. Por el contrario, la empresa Taobao llevó a cabo una serie de acuerdos comerciales con bancos

locales para incrementar la seguridad de un método de pago online (Gentlemen Marketing Agency, 2018). Además, incorporó un intermediario en el proceso de la transacción, AliPay, de manera que el dinero se ingresa solo cuando el consumidor haya recibido los productos en buen estado (Lu y Tao, 2007; Ofili, 2016). Con este sistema los compradores también disponen un seguro que les permite recuperar el dinero en caso de fraude (Barnett, 2010).

6.3 DISCUSIÓN

Cabe destacar que la información estudiada para poder elaborar una discusión y contrastar las estrategias que han tenido ambas empresas en China es variada en formato y contenido. Además, nos hemos centrado en el análisis de cada una de las características según las actuaciones que han llevado a cabo. Por esta razón, contrastar los datos bajo los mismos puntos resulta complicado. Aún así, la información disponible nos ha permitido agrupar ciertas características comunes.

Antes de nada, es importante mencionar las características sociales, económicas y culturales en las que se encuentra China en la actualidad. Hay dos factores principales que han facilitado el establecimiento de nuevas empresas occidentales en China. El primero se debe a la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio en el año 2002, ya que incrementó el atractivo de la inversión extranjera directa en este territorio (Harrison *et al.*, 2005). El segundo factor está relacionado con la legislación china que autoriza tener solamente un hijo por cada pareja. Esto permite a las familias chinas tener un poder adquisitivo elevado e invertirlo en actividades recreativas (Harrison *et al.*, 2005).

Llevado este contexto a nuestros dos casos estudiados, Starbucks y eBay entraron en China en 1999 y 2002 respectivamente. Como vemos, Starbucks ingresó en país antes de que China entrase en la Organización Mundial del Comercio. Este es un factor importante a tener en cuenta ya que ser miembro de la OMC otorga diferentes ventajas y facilidades para promover el comercio a escala internacional. Por eso, cuando Starbucks se implantó en China no tuvo la misma oportunidad que eBay para beneficiarse de unas políticas económicas más laxas en el país.

6.3.1 Método y estrategia de entrada

Ambas compañías han utilizado un método de entrada a China diferente. Starbucks se estableció en el país a través de una *joint venture* con una empresa cafetera local. En contraste, eBay entró a través de la adquisición de otra compañía china. Ambas estrategias pueden tener sus ventajas y desventajas.

Por un lado, la adquisición le permitió a eBay una rápida entrada y acceso al mercado chino. Sin embargo, las desventajas que tiene este método de entrada primaron por encima de las oportunidades. eBay no supo integrar los activos locales de la empresa que absorbió (Ofili, 2016). Además, el sector de internet en China todavía no estaba muy desarrollado por lo que la compañía invirtió mucho dinero en establecer un entorno empresarial para intentar desarrollar un funcionamiento correcto (Ofili, 2016). Otro factor que jugó en su contra fue que, seguramente, eBay haya pagado en exceso por la adquisición de EachNet debido a la falta de comprensión del mercado al no estar fuertemente establecido en el territorio (Ofili, 2016). Finalmente, otro error de la compañía fue haber adquirido la totalidad de la empresa local e implantar en ella el modelo de negocio de eBay. Los gerentes de EachNet conocían mejor el mercado chino pero la absorción por la empresa matriz les imposibilitó su actuación, por lo que tuvieron que adaptarse a los requerimientos y formas de trabajar de eBay en los Estados Unidos (Ofili, 2016).

Por el contrario, Starbucks supo aprovechar las ventajas con la creación de una *joint venture*. Este método de entrada permite compartir el riesgo de las dos compañías además de obtener beneficios en cuanto a conocimientos sobre la cultura, lengua, sistema político y sistema empresarial de la compañía local (Benito, 2018c). En este caso, ambas empresas se necesitan para poder sobrevivir. Además, Starbucks llevó a cabo numerosas *joint ventures* con diferentes empresas a lo largo de todo el territorio, de manera que pudo aprovecharse de las ventajas exclusivamente locales de cada región (Wang, 2010).

En cuanto a la estrategia, ambas compañías utilizaron también modos diferentes. Starbucks optó por una estrategia de localización, adaptando sus productos a los requerimientos del mercado local, lo que permitió reducir las diferencias interculturales entre una empresa con fuertes características occidentales en una región oriental. Sin embargo, eBay optó por una estrategia internacional y no tuvo en consideración el ambiente local ni adaptó sus precios al mercado. Esto le llevó a cometer una gran cantidad de errores que impidieron superar la barrera cultural.

Adoptar una estrategia internacional o de estandarización global puede ser efectiva para las empresas que no necesiten personalizar los productos según las necesidades locales. Este puede ser el caso de empresas tecnológicas como Microsoft o Intel (Benito, 2018). Sin embargo, en el caso del sector cafetero y de la compra-venta online parece ser que los hábitos de compra y consumo de los ciudadanos influyen en el éxito de la compañía.

6.3.2 Liderazgo

El modo de liderar de ambas compañías en el territorio chino también ha sido un factor que ha determinado el éxito/fracaso.

Desde el primer momento, Starbucks ha apostado por la contratación tanto de empleados como de gerentes chinos. Esto trae dos ventajas principales: 1. Reduce la barrera cultural con el cliente; y 2. Facilita la integración de la estructura empresarial interna en la cultura china. De este modo, la líder de Starbucks en China, Belinda Wong, supo gestionar de manera correcta el método de funcionamiento empresarial estadounidense con las características de la cultura china. Además, la filosofía de Starbucks de contratar a empleados locales en lugar de agentes externos parece ser una clave de éxito para reducir la brecha cultural.

eBay optó por un tipo de liderazgo diferente. La estrategia de internacionalización también se implementó en el funcionamiento interno de la compañía ya que, como se ha mencionado anteriormente, ningún gerente de eBay EachNet tenía procedencia china. Esto supuso un incremento de la brecha cultural occidente-oriente. En primer lugar, los gerentes no conocían el mercado, por tanto, no supieron elegir correctamente el medio de comunicación a través del cual publicitarse, lo que supuso grandes pérdidas monetarias (Lee, 2018). En segundo lugar, tampoco contrataron a empleados locales. De hecho, en el año 2004 eBay trasladó sus servidores a los Estados Unidos. Lo mismo ocurrió con el personal encargado del mantenimiento de la plataforma que estaba instalado en Silicon Valley (Barnett *et al.*, 2010). De esta manera, la información circulaba de un lado a otro del planeta y debido a problemas tecnológicos de intercambio de información a escala transnacional, se originaron numerosos bloqueos y fallos en la página web que frustraron a los usuarios (Lee, 2018).

6.3.3 Guanxi

A lo largo del presente estudio hemos enfatizado la importancia que tienen las relaciones personales en la cultura china. Este, seguramente, ha sido uno de los factores claves que han condicionado la situación de ambas compañías en el territorio chino.

Por un lado, Starbucks ha implementado muchas medidas para incrementar el nivel de apego con la sociedad china. Por ejemplo, adaptar los locales como un tercer espacio entre el trabajo y el hogar (Harrison *et al.*, 2005; Zakkour, 2017) para que las personas se sientan cómodas en los locales y puedan desarrollar sus habilidades sociales.

Por el contrario, eBay no hizo más que alejar a las personas pasando por alto la importancia de las conexiones sociales. Esto lo llevó a cabo a través de dos tipos de medidas: 1. Ausencia de contacto comprador-cliente; y 2. Falta de mecanismos que asegurasen la confianza de las transacciones online. De esta manera, los chinos perciben a la compañía eBay como una red que difiere del concepto de *guanxi*.

La figura que se muestra a continuación resume los aspectos más importantes que diferencian la actuación en China de Starbucks e eBay.

Figura 4. Resumen comparativo de la actuación en China de Starbucks y eBay

	STARBUCKS	eBAY
Método de entrada y estrategia	<i>Joint venture</i> Estrategia de estandarización global	Adquisición Estrategia internacional
Liderazgo	Gerentes y personal chino que conocen la lengua y la cultura	Gerentes y personal alemanes y estadounidenses que desconocen tanto la lengua como la cultura
<i>Guanxi</i>	Conocen la importancia de este concepto e intentan implantarlo en la empresa	Desconocen la importancia de este concepto y no llevan a cabo ningún tipo de medida para facilitar las relaciones sociales

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIÓN

La globalización ha supuesto un gran cambio en la manera en la que se organiza tanto la sociedad como las empresas. En la actualidad, para tener éxito a nivel internacional no parece suficiente con la expansión de la producción a nuevos mercados, sino que conocer la cultura y el adaptarse a las necesidades del nuevo entorno en el que opera puede ser un factor que determine el éxito o fracaso de una compañía.

Desarrollar unos conocimientos transculturales puede ser más importante y necesario en aquellas culturas que son completamente divergentes. En este caso, se ha estudiado que tanto China como los Estados Unidos tienen una concepción muy diferente en cuanto a todos los aspectos que rigen el funcionamiento de ambos países: sociedad, política y economía.

A modo de resumen, podríamos destacar tres pilares fundamentales de la cultura china: 1. **Guanxi**; 2. **Colectivismo**; y 3. **Confianza**. Estos tres atributos refuerzan la importancia que los chinos le dan a las personas y a las relaciones sociales. De tal manera que toda la sociedad está organizada para desarrollar un trabajo en equipo con el fin de alcanzar el bien común basado en el respeto y confianza hacia los demás (*Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 2013). Por el lado contrario, la cultura de los Estados Unidos radica en el **individualismo** y la **maximización de beneficios a través de la propiedad privada** (Gensollen, 2016; Pitta e Iseberg, 1999).

Las características culturales de ambos países hacen que el modus operandi de las negociaciones sea completamente diferente. Por ejemplo, la confianza que depositan los chinos en el prójimo hace posible un correcto funcionamiento del gobierno sin la necesidad de códigos legales o contratos escritos (*Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 2013; Sebenius y Qian, 2008). Esto sin embargo sería prácticamente inimaginable en los Estados Unidos, donde las características de esta sociedad hacen que cada individuo vele primero por su propio interés, de manera que el contrato escrito es prácticamente un requisito indispensable para cerrar un acuerdo (Pitta e Isberg, 1999). Lo mismo ocurre con el hecho de establecer una relación personal y cercana con un posible socio antes de cerrar un acuerdo: para los chinos conocer la vida personal de un socio es un elemento fundamental para ganar la confianza (Sebenius y Qian, 2008), frente a los estadounidenses y la mayoría de los países occidentales que prefieren separar la vida privada y profesional.

Todos estos aspectos culturales deben ser conocidos por las compañías si quieren tener éxito a la hora de establecer una relación internacional. En nuestro caso, una empresa estadounidense que tiene la intención de establecerse en el mercado chino debe estar informada sobre las prácticas empresariales en el nuevo entorno con el fin de evitar sorpresas o cometer algún acto ofensivo. Por tanto, una buena estrategia para una empresa estadounidense en China sería adaptarse al funcionamiento empresarial de este mercado y esforzarse por entablar relaciones personales con los socios chinos y ganarse su confianza.

Mediante el estudio de casos se ha analizado la actuación de dos empresas estadounidenses líderes en cada uno de sus mercados pero que han tenido un éxito completamente diferente en China. Con ello se ha llegado a la conclusión de que China es un mercado con fuertes presiones para adaptarse a las necesidades locales. Por tanto, en vista a lo estudiado, se considera que las mejores estrategias de internacionalización son la estrategia transnacional y la de localización (Benito, 2018c; Dörrenbächer y Geppert, 2016).

Otro aspecto importante que es clave destacar y que se ha conocido gracias al estudio de casos es que tener una posición de líder internacional en un mercado no garantiza el éxito en todos los entornos donde opere. Es decir, como hemos visto Starbucks es una compañía puntera en la industria del café y eBay lo es en la compra-venta en línea. Sin embargo, la posición de éxito y fracaso la ha determinado su capacidad para adaptarse al escenario chino y a los requerimientos de sus ciudadanos. Además, este argumento se refuerza con el hecho de que en China Starbucks no se ha convertido en una gran empresa gracias a la calidad de su producto, el café, sino que ha triunfado en este territorio porque ofrece algo muy valorado para la cultura china: un espacio donde poder reunirse y desarrollar las relaciones personales (Nuestra herencia, s.f.). Esto ha permitido que China se haya convertido en el mercado principal de esta compañía (Stories Starbucks, 2018b).

En cambio, eBay no consideró la cultura china a la hora de implantarse en el país. Probablemente se haya confiado por el éxito que ha tenido esta empresa en otros lugares del mundo, sobre todo en occidente. Sin embargo, la misma actuación que le llevó a la cima en los Estados Unidos le ha llevado al fracaso en China. Además, el triunfo de su mayor competidor, Taobao, demuestra que ha sido por el hecho de no adaptar la empresa

a las necesidades locales ya que ambas industrias se dedican a lo mismo y una ha fracasado y la otra no.

En definitiva, parece ser que las diferencias entre China y los Estados Unidos hacen que la adaptabilidad por parte de las empresas sea un requisito necesario: con el fin de adaptar una estrategia exitosa las empresas deben conocer primero el mercado en el que quieren operar en términos culturales, sociales, políticos y económicos.

8.REFERENCIAS

- Barnett, W., Feng, M. y Luo, X. (2010). Taobao vs. Ebay China. *Stanford Graduate School of Business*, case No. IB88.
- Benito, C. (2018a). Chapter 3: Regional Economic Differences. *Negocios Internacionales*. [Apuntes de clase] Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.
- Benito, C. (2018b). Chapter 4: National Cultural Differences. *Negocios Internacionales*. [Apuntes de clase] Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.
- Benito, C. (2018c). Chapter 5: Entry into Foreign Markets. *Negocios Internacionales*. [Apuntes de clase] Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.
- Buttery, E. A. (1996). The difference between Chinese and Western negotiations. *European journal of Marketing*, 32(3/4), 374-384.
- Chen, M. (2004). Asian management systems: Chinese, Japanese and Korean style of business (pp.70-79). Londres, Reino Unido: Cengage Learning Emea.
- CNBC. (2017, Diciembre 5). Starbucks China CEO weighs in on the coffee chain's bullish plans in China. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.cnbc.com/video/2017/12/05/starbucks-china-ceo-weighs-in-on-the-coffee-chains-bullish-plans-in-china.html>
- Country Comparison: China. (s.f). *Hofstede Insights*. Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/country/china/>
- Country Comparison: The United States. (s.f.). *Hofstede Insights*. Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/>
- Definición de C2C. (s.f.) *Economía simple*. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/c2c>
- Ding, S. (2010). Analyzing Rising Power from the Perspective of Soft Power: a new look at China's rise to the status quo power. *Journal of Contemporary China*, 19(64), 255-272.
- De Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of advertising*, 29(1), 85-110.
- Dörrenbächer, C. y Geppert, M. (2016). The Integration Responsiveness Framework: A Review and Application of the Concept. *Berlin Institute for International Business Studies*, Working Paper N° 1. Recuperado de

- https://www.academia.edu/23729930/The_Integration-Responsiveness_Framework_A_Review_and_Application_of_the_Concept
- Fan, Y. (2000). A classification of Chinese culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7(2), 3-10.
- Friedman, M. (1956). *The basic principles of liberalism. Lecture at Wabash College*. Stanford: Hoover Institution (Stanford University). Recuperado de https://miltonfriedman.hoover.org/friedman_images/Collections/2016c21/MFlecture_06_21_1956.pdf
- Gensollen, M. (2016). Liberalismo y conservadurismo/ El peso de las razones. *Lecture at La Jornada Aguascalientes*. Recuperado de https://www.academia.edu/37861015/Liberalismo_y_conservadurismo
- Gentlemen Marketing Agency. (2018). *Why eBay failed in China?* Recuperado de <https://www.marketingtochina.com/ebay-failed-china/>
- Giménez, G. (2002). Globalización y cultura. *Estudios sociológicos. Colegio de México, A.C*, XX(1), 23-46.
- Grove, C. N. (2005). Worldwide differences in business values and practices: Overview of GLOBE research findings. *GroveWell LLC. Global leadership solutions*.
- Harrison, J. S., Chang, E. Y., Gauthier, C., Joerchel, T., Nevarez, J., & Wang, M. (2005). Exporting a North American concept to Asia: starbucks in China. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 275-283.
- Haykal, M. (s.f). Capitalism. *Academia.edu*. Recuperado de <https://www.academia.edu/10620638/Capitalism>
- Hill, C.W. y Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*, Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online readings n Physiology and culture*, 2(1).
- Lalinde, L. M. (2017). Las relaciones entre Estados Unidos y China:¿ Necesidad de un Cuarto Comunicado Conjunto?. *Rev. Jiexi Zhongguo: Análisis y pensamiento latinoamericano sobre China*, (25). Recuperado de http://www.asiared.com/es/downloads2/17_3-s_lalinde-1.pdf
- Lee, A. (2018). A Case Study on International Expansion: How eBay Failed in China. *Medium*. Recuperado de <https://medium.com/@alexlee611/a-case-study-on-international-expansion-how-ebay-failed-in-china-d762d94b9f4b>

- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of world business*, 35(4), 401-416.
- Lu, J. Y Tao, Z. (2007). Ebay's strategy in China: Alliance or acquisition. *Asian case research centre, University of Hong Kong*.
- Martínez, N. (2010). Particularidades de China para el desarrollo empresarial: reflexión a partir de casos de estudio. *Cuaderno de Gestión*, 10(2), 67-80.
- Mesa Torres, A.H. (2007). Guanxi: El arte de relacionarse en China. *Monografías*. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos47/guanxi/guanxi2.shtml>
- Naciones Unidas. (s.f.). Derechos Humanos. *Naciones Unidas*. Recuperado de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/human-rights/index.html>
- Nuestra herencia. (s.f.). *Starbucks*. Recuperado de <http://www.starbucks.es/about-us/our-heritage>
- Ofilí, O. U. (2016). Internationalization: Choosing The Right Entry Mode: Lessons From Ebay's Strategy In China. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(1), 202.
- Our business. (s.f.) *Ebay* Recuperado de <https://www.ebayinc.com/our-company/our-businesses/>
- Pablo Lerchundi, I. (2016). *Un estudio intercultural sobre el concepto de relaciones informales de intercambio: Guanxi y conocidos* (tesis doctoral). Universidad Autónoma, Madrid, España.
- Pitta, D.A. y Isberg, S. (1999). Ethical issues across culture: Managging the differing perspectives of China and the USA. *Journal of Consumer Marketing*, 16(3), 240-256.
- Porter, G. (2010). Work ethic and ethical work: Distortions in the American dream. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 535-550.
- Rada, H. S. (2008). El arte de negociar en China. *Dimension empresarial*, 6(1), 46-51. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3990137.pdf>
- Ranker, G., Huang, D., & McLeod, M. (2014). Navigating U.S. And Chinese Business Cultures Using Global Mindset Leadership. *Leader to Leader*, 2014(75), 23–30. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/ltl.20162>
- Real Academia Española (2016). *Diccionario del español jurídico*. Recuperado de <https://dej.rae.es/lema/filial-común-o-filial-conjunta>

- Rodríguez, P. (2016). Topic 2: The US Economy. *Estudios regionales: Estados Unidos*. [Apuntes de clase]. Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.
- Saiful, M. (2016). *Liberal Politic Economy: A classical discourse of Adam Smith*. South Asian University, New Delhi.
- Santander Trade Portal (2019). China: Inversión Extranjera. *Santander Trade Portal*. Recuperado de https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/china/inversion-extranjera?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=18&memoriser_choix=memoriser
- Sebenius, J. Y Qian, C. (2008). Cultural notes on chinese negotiating behaviour. *Harvard Business School*. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-076.pdf>
- Sheng, S., Zhou, K. Z., & Li, J. J. (2011). The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75(1), 1-15.
- Smith Maguire, J., y Hu, D. (2013). Not a simple coffee shop: local, global and glocal dimensions of the consumption of Starbucks in China. *Social Identities*, 19(5), 670-684. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13504630.2013.835509>
- Standford Encyclopedia Philosophy. (2013). *Confucius*. Recuperado de <https://plato.stanford.edu/entries/confucius/>
- Stories Starbucks. (2018a). 'I know why I exist': Meet Belinda Wong, the woman leading Starbucks China's skyrocketing growth. Recuperado de <https://stories.starbucks.com/stories/2018/meet-belinda-wong-ceo-leading-starbucks-china-growth/>
- Stories Starbucks. (2018b). Looking back at nearly 20 years of Starbucks in China. Recuperado de <https://stories.starbucks.com/stories/2018/looking-back-at-nearly-20-years-of-starbucks-in-china/>
- Stories Starbucks. (2018c). Starbucks Deepens its Commitment to China by Creating Pathways in Yunnan Coffee Farming Communities. Recuperado de <https://stories.starbucks.com/press/2018/starbucks-deepens-its-commitment-in-yunnan-communities/>
- Suwansipan, N. (2017). A cross-cultural analysis about the Failure of eBay in China. *Newcastle University*. Recuperado de <https://www.slideshare.net/NawatatSuwansinpan/a-crosscultural-analysis-about-the-failure-of-ebay-in-chinese-market>

- Triadis, H.C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of personality*, 69(6), 907-924.
- Wang, H. (2012). Five Thing Starbucks Did to Get China Right. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/helenwang/2012/08/10/five-things-starbucks-did-to-get-china-right/#1845f3ae53af>
- Who we are. (s.f) *Ebay*. Recuperado de <https://www.ebayinc.com/our-company/who-we-are/>
- Ye, Q., Hu, Q., & Li, Y. (2008). How organizational culture shapes competitive strategies: A comparative case study of two e-commerce firms in China. *PACIS 2008 Proceedings*, 102.
- Zakkour, M. (2017). Why Starbucks Succeeded In China: A Lesson for All Retailers. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/michaelzakkour/2017/08/24/why-starbucks-succeeded-in-china-a-lesson-for-all-retailers/#356614e67923>
- Zhang, Z. (2004). Cross-cultural challenges when doing business in China. *Singapore Management Review*, 38(3), 61-73.