



**AALBORG
UNIVERSITY**



Bridging Corporate Cultures: Challenges and Opportunities for Chinese Companies entering the Spanish Market

MA in Culture, Communication and Globalization.
Aalborg University

Name: Marc Schofield Claramunt

Student Number: 20221320

Tutor: Anne Grethe Julius Pedersen

**Abstract:**

This thesis examines the intercultural business dynamics between Chinese and Spanish companies, focusing on the challenges and opportunities that arise from cultural differences in corporate settings. Through a qualitative analysis of communication styles, hierarchical structures, and decision-making processes, through in-depth interviews with corporate consultants from both China and Spain, the study reveals significant contrasts that can impact cross-cultural mergers and acquisitions (M&A). Chinese companies often utilize abstract communication and strict hierarchical systems, while Spanish firms prefer direct communication and flatter organizational structures. These cultural disparities can lead to misunderstandings and inefficiencies in business interactions. The research employs the Cultural Distance Theory and Transformational Leadership Theory to frame its analysis, providing insights into how companies can bridge these cultural gaps. By utilizing the 4R model—Relationships, Rank, Responsibilities, and Risk—the study offers a strategic roadmap for enhancing intercultural understanding and collaboration. The findings underscore the importance of cultural integration and strategic planning in achieving successful M&A outcomes, ultimately aiming to improve economic relations and business synergies between China and Spain.

Key words: M&A, Intercultural, Intercultural Management.



Table of Contents

1. Introduction.....	4
2. Literature review.....	9
2.1 Literature in international mergers and acquisitions.....	9
3. Theory.....	13
3.1 Cultural Distance Theory	13
3.2 Bernard M. Bass's Transformational Leadership Theory	19
3.3 4R model	23
4. Methodology.....	27
4.1 Ontological and Epistemological Considerations	27
4.2 Research Design/Approach.....	28
4.3 Method of data collection.....	29
4.4 Method of Data Analysis	31
4.5 Ethical Considerations	32
4.6 Research Quality Criteria and Limitations.....	33
5. Analysis	34
5.1 Relationships	34
5.1.1 Guanxi.....	35
5.1.2 Communication.....	38
5.2 Rank	42
5.2.1 Power structures.....	43
5.2.2 The Five Constant Relationships in Confucianism	45
5.2.3 Hierarchy Dynamics	46
5.3 Responsibilities	48
5.3.1 Completion of timelines	48
5.3.2 Mianzi	50
5.4 Risk.....	52



5.4.1 Risk evaluation	52
5.4.2 Short and long-term vision	54
6 Discussion.....	55
6.1 Findings.....	56
6.2 4R MODEL BASED ON FINDINGS	57
7 Conclusion	61
8 References	62
9. Annex.....	71
Questionnaire	71
Transcription A. Irene, Consultancy company A1	76
Transcription B. Yuhan, Lei and Manuel. Consultancy companies A2 and A3.....	147



1. Introduction

Following the publications of Hofstede (1980), Deal and Kennedy (1982), and Peters and Waterman (1982), which brought corporate culture to the forefront for management scholars and practitioners alike, culture has become a focal point of interest in the scientific community. By now, it is common sense that organizational culture is the key to success. In today's globalized economy, the interplay between cultural differences and economic interactions is becoming increasingly pronounced. Anthropologist James.L. Watson delves into these cultural distinctions, emphasizing the significance of symbols, language, values, beliefs, and norms. According to Watson, J. L. (2023) *Symbols* are anything that carries a particular meaning recognized by people who share the same culture. *Language* is the system of symbols that allows people to communicate with one another. *Values* are culturally defined standards that serve as broad guidelines for social living, while *beliefs* represent specific statements that people hold to be true. Lastly, *norms* are rules and expectations by which a society guides the behaviour of its members. Watson highlights that, despite the ongoing evolution of these cultural components, they remain, to a certain degree, distinctly unique for each cultural group, which can be not only on a national level, but also, regional or local level. While the material conditions may draw us closer, the cultural landscape, filled with symbols, language, values, beliefs, and norms, continues to set each society apart in a constant and ever-changing process.

These maintained differences, coupled with the ongoing globalization phenomenon, play a very important role in today's globalized economy. Economic globalization, marked by the increased multinational presence of companies, gives rise to multicultural workplaces. According to Manuel Castells, the rise of the network society has led to the proliferation of multinational corporations that operate across various countries and regions, creating interconnected and culturally diverse workplaces. This globalization is facilitated by advancements in information and communication technologies, which enable these companies to integrate a diverse workforce, enhancing innovation and global competitiveness. For instance, Castells notes that the ability of network enterprises to adapt and thrive in different cultural environments is crucial for their success in the global market (Castells, 1996). In such environments, employees hailing from diverse geographic areas bring with them distinct cultural symbols, values, languages, beliefs, and norms. These cultural attributes determine how people interact and relate to each other, and also with companies and institutions. Differences in religious beliefs, social norms, cultural history, and language can create distances between companies based on the countries they originate from. (Ghemawat, 2001)



With this landscape, managers who have intercultural abilities or who have experience with working in an intercultural workforce take center stage. These abilities become particularly relevant in the cooperation growth between companies from different countries, where challenges may arise due to their different cultural backgrounds. This underscores the necessity for companies to strive for managers who are used to handling multicultural teams, by examining human behavior in organizations across the globe and mastering the dynamics of working with employees and customer groups from diverse cultural backgrounds (Adler, 2008).

An example that highlights the importance of having managers with strong intercultural abilities for a company to enter a new market and, most importantly for it to succeed, can be found in the challenging and financially demanding acquisition of the British bank TSB by the Spanish Bank, Banc Sabadell, in 2015, valued at 2.350 million euros. An acquisition where the Spanish company purchases the great majority of TSB's shares (Stevens-Hall 2020). The Spanish entity initiated a project to transition TSB to the Sabadell banking platform, also known as Proteo, with their tech organization, SABIS, tasked to implement a UK instance of the platform and manage the migration. Unfortunately, the migration did not go as intended, leading to a parliamentary inquiry in UK. TSB customers were locked out of their online accounts for an extended period, causing significant disruptions. The company suffered a loss of 80,000 customers and £330 million, prompting the CEO's abrupt departure after a seven-year tenure. The crisis reached a point where the CEO admitted the company was "on our knees," and company IBM was brought in to assist (Stevens-Hall 2020).

With an educational background in computer science and currently serving as the Principal Solution Marketing Manager at BMC Software, Stevens-Hall's 2020 study pinpointed a crucial factor contributing to the difficult acquisition: the cultural aspects that the Catalan corporation did take into consideration when acquiring TSB and transitioning its online banking systems but failed to apply effectively due to a lack of flexibility and an open-minded approach. Stevens-Hall reflects in his conclusion on the acquisition of 5 possible problems regarding the management of culture: Cultural Values. The two banks had different cultural values and operational practices. TSB's customer-centric approach clashed with Sabadell's focus on its brand and customer base, leading to misunderstandings and conflicts. Communication Barriers: Cultural differences resulted in communication barriers, affecting the flow and interpretation of information between the banks and contributing to the breakdown in the acquisition process. Management Styles: Incompatible management styles or a lack of understanding between the management teams could have played a role in the acquisition's failure. Conflicts arising from differing approaches to leadership may have hindered the integration. Cultural

Resistance: Resistance from TSB employees or stakeholders uncomfortable with proposed changes, possibly due to concerns about job security, working conditions, or distrust in new management. Regulatory and Compliance Culture: Variances in regulatory and compliance cultures between the two banks may have contributed to the failure (Stevens-Hall 2020). S. Lupton, an English teacher at Bank Sabadell further adds that “an additional challenge related to culture arose from linguistic differences. Moreover, the utilization of conference calls by native speakers in groups with non-native speakers has significantly impacted overall communication. This issue is once again reflected in a deficiency of previous efforts to address and overcome these challenges.” (Lupton, 2024).

Bank Sabadell and TSB’s case underscores the pivotal role of a meticulous and well-established intercultural strategy when entering new markets or undertaking significant capital investments, emphasizing the need for flexibility and an open-minded approach. In a complex world, simple solutions are insufficient; complex problems require equally complex solutions. This strategic approach becomes particularly crucial, as it directly impacts the overall survival of the company and the well-being of its workforce in the long run. The failure to carefully consider both the corporate culture of the companies involved and the lack of knowledge and adaptability to the culture, norms, values, and beliefs of these companies and their geographical location play a pivotal role in determining the success of the acquisition and the entry into a new market.

Recognizing the significance of bridging the cultural gap from a corporate standpoint when entering a new market to minimize the risk of investment, a notable trend has emerged in the Spanish business landscape, particularly within the Catalan market, in recent years. This trend specifically refers to the substantial influx of Chinese organizations into the Catalan corporate landscape.

Asia, mainly driven by China, has become one of Catalonia's main objectives, as exemplified by recent trips by Catalan representatives to the Asian continent in search of investment, as well as agreements with multinationals and administrations to invest in the area. In any case, foreign investment figures show China has committed to the Catalan territory in recent years.

In just five years, from 2018 to 2022, foreign investment from China to Catalonia has reached 1,164 million euros, an investment that has led to the creation of 2,100 jobs, according to data from the Catalan public company Acció based on the fDi Markets of the British newspaper Financial Times. (fDi Markets 2022).



In total, there are 114 subsidiaries of Chinese companies established in Catalonia, among which those belonging to the energy sector stand out (14%), followed by finance and insurance (11.4%), consultancy and business services (7.9%), and machinery and capital goods (7%) . The trend and the commitment of Chinese companies to Catalonia is firm, as shown by the figures that indicate that, between 2018 and 2022, China and Hong Kong went from being the eighth source of foreign investment in the region with 662.9 million euros, 3.9% of the total, to becoming the second, with 628.7 million last year alone, 16.2% of the total (El Economista.es 2022), with the USA still being the nation with the most investment in the Spanish region.

According to data from Acció, a department of the Catalan government dedicated to fostering economic relations, Asia, particularly China, holds significant potential for attracting foreign investment. Torrent, Catalonia's Minister of Business and Labor, emphasized that the COVID-19 pandemic has created a unique opportunity to attract productive investment from China, especially with the shortening of global value chains and the activation of Next Generation EU funds. Furthermore, scholar Xulio Ríos, in his 2019 analysis, emphasizes Spain's constructive relationship with China within the European Union. With Spain preparing to assume the presidency of the Council of the European Union, Ríos anticipates an enhancement of EU-China relations. He advocates for Spain to integrate China into its global strategy, acknowledging the strength of the Chinese economy and the opportunities it presents amidst global uncertainties. Ríos (Ríos, 2019) highlights the mutual benefits of Spain and China's relationship over recent decades and suggests establishing a roadmap for future engagement to further bolster ties.

Moreover, Ríos in his 2019 article, highlighted the establishment of a comprehensive strategic partnership between China and Spain in 2005, underscoring Madrid's significance as Beijing's key partner in Europe. In summary, Ríos contends that Spain should prioritize strengthening its economic ties with China, recognizing the mutual benefits and the strategic importance of China in Spain's global strategy. He stresses the necessity for Spain to formulate a roadmap for enhanced engagement with China, considering China's economic prowess and its expanding role in the international system.

The increasing economic ties between China and Spain are evident through various examples. For instance, in 2015, China Construction Bank (CCB), then the world's second-largest bank in terms of market capitalization (\$207.9 billion), established its inaugural branch in Spain, located in Barcelona. This move marked a significant step in bilateral financial cooperation. Furthermore, in 2021, PXI Automotive inaugurated its maiden European manufacturing facility in Catalonia. By acquiring 100% ownership of



the Catalan company Mecánicas Troem, PXI Automotive solidified its presence in the region, specializing in producing automotive parts. These instances underscore the growing economic collaboration between China and Spain, promising mutual benefits for both nations.

One final example of this increasing and continuous economic relationship between the Asian giant and the Catalan region is the fact that in 2024 the Catalan government is expected to launch the “China Desk” to promote Chinese investment, particularly in key sectors such as mobility and health., and strengthen economic ties with the country. The newly established department will have a team of Chinese professionals who will facilitate the dialogue between executives of global companies and local authorities and will also work in coordination with the agency's offices in Beijing, Shanghai, and Hong Kong. (Martin, 2024)

In this context, the notable feature of these investments is their mutually advantageous outcomes for both incoming Chinese entities and the host environment. This highlights the crucial role of cultural adaptation in nurturing positive and productive cross-cultural business relationships. Despite the anticipated impact of the recently announced China desk department by the Catalan government, scholar Ríos. X emphasizes the necessity for Spain to advance in constructing a relationship rich in content with China. This requires developing not only strategic thinking, which is currently weak or practically non-existent (although some may view this assertion as self-flagellation), but also tactical programming based on a detailed understanding of the policies, actions, and characteristics of the environment and the actors with whom Spain interacts. Often, these actors possess peculiarities that elude Spain's reflexes simply due to ignorance. (Ríos, X. 2019).

With this last statement, having observed the importance of bridging the cultural gap for the success of international M&A , and the current landscape of the economic relations between China and Catalonia, we now enter into the problem formulation of this master thesis.

While there are many potential avenues I could choose to research and explore how Spain/Catalonia and China can improve their economic relations by bridging the cultural gap, I have chosen to focus this paper on the prospects of reducing the cultural disparity from the perspective of intercultural consultants located in Spain, specialized in cross-cultural collaborations between Spanish and Chinese institutions. In order to achieve so, I must identify what are the main differences and similarities between Spanish and Chinese



work cultures, first through a detailed literature review of previous studies in this field, and secondly, through interviews with expert consultants in the field of cross-cultural relations between the two countries.

With a targeted approach in mind, I've opted to center the project around a single problem formulation, yet divided into two facets. The first will examine the challenges Chinese companies face when entering the Spanish/Catalan market. Subsequently, the second part of the problem formulation will explore how Spanish companies can leverage their understanding of these challenges, along with Chinese companies, to optimize the outcomes of future merger and acquisition activities.

Problem Formulation: What are the primary challenges, rooted in corporate culture, faced by Chinese companies entering the Spanish market, and how can Chinese & Spanish companies use this information in future mergers and acquisitions?

After outlining the current economic relationship between Spain and China, along with emphasizing the significance of cultural factors and corporate culture in merger and acquisition processes, and a first glance at the cultural differences and similarities between the two nations studied in this paper, the subsequent phase of this study will concentrate on conducting a literature review and theory section. This critical stage will allow for a comprehensive exploration of the project's context, examining how similar studies have been tackled within the academic realm and what findings aroused. Moreover, it will shed light on the theories that will be employed to address the problem formulation, allowing me to analyze the answers from the interviews to bring a new perspective on the suited subject.

2. Literature review

The upcoming sections center on the literature review. To offer a concise overview of the depth of study in the field we are delving into, I will conduct a literature examination of international mergers and acquisitions, with a connection to culture and corporate culture. By synthesizing key findings and theoretical perspectives from previous studies, this literature review aims to provide a solid foundation for understanding the interplay between culture and corporate dynamics in the context of international mergers and acquisitions.

2.1 Literature in international mergers and acquisitions



Merger and acquisition events (hereinafter abbreviated as M&A) are a business phenomenon that has been studied by researchers worldwide since the 1920s. These studies encompass various aspects, including due diligence activities conducted before the signing of a share purchase agreement (Candra et al. 2021).

There is a range of definitions of M&A across various sources. According to Reed et al. (2007), a merger involves companies uniting, resulting in the disappearance of one or more of them. In contrast, an acquisition denotes the transfer of share ownership from one company to another, involving the purchase of shares or assets.

Snow (2011) states that a merger is a combination of two or more companies where each company that combines it has the same number of shares as the others and has a clear role in the new company. Meanwhile, an acquisition is defined as an event where a company buys another company, business division, or other company's assets.

Scott (2012) characterizes a merger as the consolidation of two or more companies, irrespective of their size, into a single entity. The trademark of the acquired company is typically retained by investors, but legal operations cease independently. On the other hand, an acquisition, as described by Depamphilis (2018), entails the purchase of a company's assets or shares, which can encompass the entirety or only a specific business division.

From what we can see from all these different definitions, the pattern in common is that mergers and acquisitions both involve a significant restructuring of corporate entities. In each definition, there is a fundamental transformation, either through the merging of companies into a new unified entity or the acquisition of one company by another. The core concept shared across all definitions is the strategic combination or transfer of ownership, reflecting a strategic decision to enhance organizational capabilities, market presence, or overall efficiency.

There are several benefits of M&A activities for companies, including getting cash flow quickly, obtaining easy funding, getting experienced employees, getting customers in a short time, obtaining a mature operational and administrative system, etc. (Hariyani, Serfianto and Yusticia, 2011).

Hariyani et al.(2011) classify M&A into five distinct groups based on the underlying motivations for corporate actions. Firstly, Horizontal M&A denotes events occurring within the same market or product segment. Secondly, Vertical M&A encompasses activities in the industry's upstream or downstream sectors. Thirdly, Conglomerate M&A involves one or more companies in industries that lack direct



relevance to each other's industrial sectors. Lastly, product expansion entails M&A initiatives executed to broaden the production lines within each participating company.

A key aspect of the positive outcome of any of the previous M&A types is corporate culture, which is frequently relegated to a lesser degree of significance (Engert, O, et al. 2019). Even though 95 percent of executives describe cultural fit as critical to the success of integration, only 25 percent cite a lack of cultural cohesion and alignment as the primary reason integration efforts fail. (Engert et al. 2019).

Well-established M&A experts determine that, for an M&A to be successful, it must integrate the company's cultural aspects as one of the key factors. Moreover, scholars like Engert et al. (2019), Shotwell (2017), and Doolittle (2018), assert that for an M&A to be successful, there must be an initial phase with good planning, communication, and honesty, especially engaging with workers as much as possible. Furthermore, taking the time to really understand the cultures of each organization and finding a "best-of-both" solution for the integrated organization are crucial aspects that must be addressed as soon as possible (Shotwell 2017). The second phase involves setting immediate cultural priorities, emphasizing shifts in behaviors, and developing a change plan structured around cultural themes, underscoring the importance of personalizing the change story and again engaging employees (Engert, et al. 2019). The third and last phase consists of analyzing the outcome of the actions taken in phases one and two and trying to improve or change the elements that are not working as initially intended. (Shotwell, 2017) & (Doolittle, 2018).

In conclusion, the evidence underscores the significant impact of corporate culture and national culture on a company's overall performance, including its capacity for innovation and adaptation to sustain profitability. Drawing from various studies such as Naranjo-Valencia et al. (2016) and the exploration of normative aspects across different cultures by Caudill and Scarr (1962), alongside the application of methodologies like the K-S value-orientation schedule, initially developed for studying diverse cultures in the United States (Evan, 1975), and subsequently adapted for analyzing cultures worldwide, it becomes evident that understanding and leveraging cultural dynamics are crucial for business success. As highlighted by Doolittle (2018), the optimal approach to achieving the objectives of M&A lies in identifying and integrating the strengths of both cultures to foster a new, harmonized corporate culture.

An example of an international acquisition that failed due to the lack of a well-established intercultural strategy is the case of Daimler, currently known as Mercedes-Benz Group



AG, and the acquisition of a 34% stake in the Japanese Mitsubishi Motors Company that took place in the year 2000. The main difference in this case compared to the previous one observed lies not in the corporate or organizational culture but more in the national culture, i.e. Japanese culture vs. German culture. In this case, Daimler failed to acknowledge any local practices and principles of Japanese business culture. (C. Vulture, 2013).

Froese and Goeritz 2007, in their analysis of the failure of the acquisition, point out that the main problems were the lack of competent intercultural management and very weak Cross-department communication. Moreover, communication mechanisms weren't installed properly and a chain of command was not clearly defined (Froese and Goeritz, 2007).

The example illustrates the dysfunctional communication mechanisms and the inability of intercultural management is evident when Daimler created a task force to explore avenues for the effective and seamless integration of the two organizations. The team invested significant effort over an extended period and compiled a report containing recommendations to attain the specified objective. Unfortunately, no actions were initiated or mandated to implement these proposed changes, reflecting the dysfunctional communication mechanisms set by the German company DaimlerChrysler (Froese and Goeritz, 2007). Another example, this time focused on the cultural aspects that value long-term orientation over short-term orientation and vice-versa. DaimlerChrysler, after some time started feeling reluctant to make any further investments into Mitsubishi. The organization saw no short-term profits, eventually leading to "pulling the plug" on their Japanese partner. Mitsubishi on the other hand wasn't concerned with the losses. They were more long-term oriented. They perceived the difficulties as an obstacle to overcome, but not as a reason to dismantle the alliance. (Vulture, 2013).

The joint venture didn't work as intended due to the insufficient attention paid to cultural factors. This led to challenges in establishing proper communication and the ineffectiveness of the intercultural management team in comprehending and adapting to the values, norms, and beliefs of Japanese culture. Had these factors been addressed more effectively, it could have mitigated the cultural gap between the organizations and facilitated a smoother path for the success of the acquisition.

In this paper, my primary goal is to develop tools that will enhance the success of future corporate mergers by identifying and integrating the most advantageous elements from Spanish and Chinese corporate cultures. To achieve this, I will review previous studies on these cultures and incorporate insights from consultants specialized in M&A, particularly those focused on the cultural dynamics between China and Spain. By undertaking this



exploration, I aim to pave the way for the creation of practical tools that facilitate cultural alignment, drawing from the values, symbols, norms, language, and beliefs intricately linked to corporate culture, starting from the understanding that corporate culture and geographical culture are not the same, but are heavily influenced, as outlined in the introduction section of this paper.

3. Theory

The following section presents an overview of my selected theoretical perspectives and briefly discusses their relevance in addressing my problem formulation. The two theories I have chosen, Cultural Distance Theory, and Transformational Leadership Theory, alongside the 4R model will allow me to gain insights into the main challenges faced by Chinese companies, rooted in corporate culture, when entering the Spanish/Catalan market. Additionally, it will provide guidance for Spanish and Chinese companies on how to leverage this information in future M&A endeavors, as Cultural Distance Theory elucidates cultural disparities between China and Spain, guiding market entry strategies, Transformational Leadership Theory explores leadership dynamics amid cultural transitions, aiding effective leadership strategies, and finally, The 4R model facilitates cross-cultural collaboration, emphasizing recognition, respect, reconciliation, and shared objectives for successful M&A endeavors.

3.1 Cultural distance theory

Cultural distance theory is a concept within international business and management that focuses on the impact of cultural differences between countries on various aspects of business operations, particularly on firm internationalization strategies (Zhang et al. 2020). The theory suggests that the greater the cultural differences between two countries, the more difficult it may be for firms from one country to operate successfully in the other. (Zhang et al. 2020).

Cultural distance (CD), is defined as the degree to which the shared norms and values in one society differ from those of another society (Hofstede, 2001). In a more narrow sense, it can be considered as the ‘differences in religious beliefs, race, social norms, and language’ (Ghemawat, 2001).

The roots of cultural distance theory can be traced back to the work of early scholars in the field of international business, such as Geert Hofstede. Hofstede's seminal



research in the 1970s and 1980s explored the impact of national culture on organizational behaviour and management practices. His cultural dimensions framework, which includes dimensions such as power distance, individualism vs. collectivism, uncertainty avoidance, and masculinity vs. femininity, laid the foundation for understanding cultural differences in a business context. (Hofstede, 1980)

Building upon Hofstede's work, subsequent scholars expanded the theoretical framework of cultural distance theory. Oded Shenkar, in his 2001 paper "Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and measurement of Cultural Differences," proposed a more nuanced approach to measuring cultural distance and its impact on international business activities. Shenkar emphasized the multidimensional nature of culture and the need for a comprehensive framework to assess cultural differences (Shenkar, 2001). Over the years, there have been meta-analytical reviews and empirical studies that have contributed to a deeper understanding of cultural distance theory. For example, the meta-analytical review by Beugelsdijk et al in 2018, titled "Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications," synthesized existing research on cultural distance and its effects on firm internationalization strategies. This study provided valuable insights into the relationship between cultural distance and various aspects of international business, such as entry mode choice to a new market, performance, and the suggestion that differences in culture between countries can impact various aspects of business, including risk perception and decision-making strategies, and adaptation strategies (Beugelsdijk et al.2018).

The concept of cultural distance can be very broad, and in various years other scholars have used Hofstade's groundwork in culture to study different domains of distance, scholars have studied different types of distance, including economic, administrative (e.g., Ghemawat, 2001), institutional (e.g., Kostova & Roth, 2002), and linguistic (e.g., Dow & Karunaratna, 2006). Despite such proliferation, cultural distance remains the most widely used type of distance in international business (Beugelsdijk & Mudambi, 2013; Shenkar, Luo, & Yeheskel, 2008).

In the present day, firms benefit significantly from the transfer of practices to culturally distant locations. However, going to a culturally distant host country can negatively impact the performance of the subsidiary as a higher distance can reflect a higher risk of negative outcomes. (Beugelsdijk, et al.2018). On the other hand, Kostova and Roth (2002) found that social capital reflected in trust, commitment, and identification of the subsidiary with the corporate headquarters facilitates practice transfer by closing of the cultural gap between the two sides, reducing the risk of a negative outcome.



Even though the construct of cultural distance continues to be widely used, and with a lack of similar studies done on such a big scale as Hofstede's work, this being one of the main reasons for using it for this study, Cultural Distance theory is not absent from critics. The most common criticism comes from the basis that the theory is outdated and based on a broad scope (McSweeney, 2002) as it was created in the 1970s and 1980s, as well as developed from data of employees from a single company (IBM) (Signorini et al 2009) and (Williamson, 2002), which can lead to assumptions that may not fully reflect the broader cultural landscape of each country.

Another critique of the theory is that it does not allow to enter into in-depth details and it is often done in a rather broad-brush manner (Beugelsdijk. et al. 2018), which can lead to a broad conclusion reflecting a vague image of reality.

Although the theory is not without its criticisms, as we have just seen, in my view, they are of lesser relevance than what it has to contribute to this study, as Hofstede's cultural dimensions framework offers a well-established and widely recognized framework for comprehending cultural differences. By utilizing this framework, I can effectively analyze and compare my data, drawing from a vast database to explore the similarities and differences in corporate culture between Spain and China. The extensive scale of the largest study conducted on this topic has paved the way for numerous related studies on cultural distance. Furthermore, integrating Hofstede's framework allows me to build upon existing knowledge and research, enhancing the relevance and practicality of my findings for future studies. Additionally, as one of the primary objectives of this paper is to uncover the main challenges facing Chinese companies, rooted in corporate culture when entering the Spanish/Catalan market, the CD theory will enable me to identify corporate cultural differences and similarities. This will provide deeper insights into each nation's culture. It's important to note that the roadmap provided is not intended as a step-by-step guide to success, but rather as a collection of helpful insights from experts in the field. Comparing these insights with the responses from the consultant experts I will be interviewing will allow me to develop a more detailed 'roadmap' based on the reflection of the findings. This refined roadmap may serve as a valuable resource for future studies and companies, enabling them to anticipate and navigate challenges more effectively, thereby improving their chances of success.

Building upon the foundational understanding provided by Cultural Distance Theory, it's essential to delve deeper into the corporate cultures of both China and Spain. Corporate culture serves as a pivotal aspect in understanding how companies from these nations



navigate international business environments. By employing Hofstede's comparison tool, in combination with other studies and findings, we can gain valuable insights into the distinct cultural dimensions of each country and their implications for business practices.

The corporate culture of both nations is strictly linked to their traditional economy, with China strongly focused on an agricultural economy and its agrarian social structure (Royo, 2016). As the country evolved towards commercial and industrial activities, social orientation decreased significantly in society (Yang, 1995). On the other hand, even though Spain's economic tradition is strongly influenced by its agricultural economy, it is slightly different from the Asian giant, as it has also been influenced by its merchant traditions that have been involved in the peninsula since ancient times which has influenced some of its practices, (Meng, 2023).

This agricultural-oriented economy in China brought with it a large bureaucratic organization to manage it, creating a social structure with a vertical orientation focused on local and provincial government, ultimately culminating in the emperor (Meng, 2023).

This cultural structure, which scholar Royo, (Royo 2016), refers to as Authoritarian Cultural Orientation, is also reflected in the family structure, where the father holds absolute power over the rules governing the family. Attitudes and behaviors towards the head of the family are unquestionable and extendable or generalized to the leaders of social groups or organizations, such as the local magistrate and the emperor (symbolically identified as the ultimate political power). As a cultural result of this, authorities and government officials are identified as substitutes for the father and therefore offer them absolute loyalty and obedience. The sense of patriarchal authority is the prototype of official authority. On the other hand, the government takes all kinds of measures, from formal laws to rewards, to reinforce patriarchal authority. The Chinese tend to be very sensitive and acquiescent to all kinds of authority (Royo, 2016).

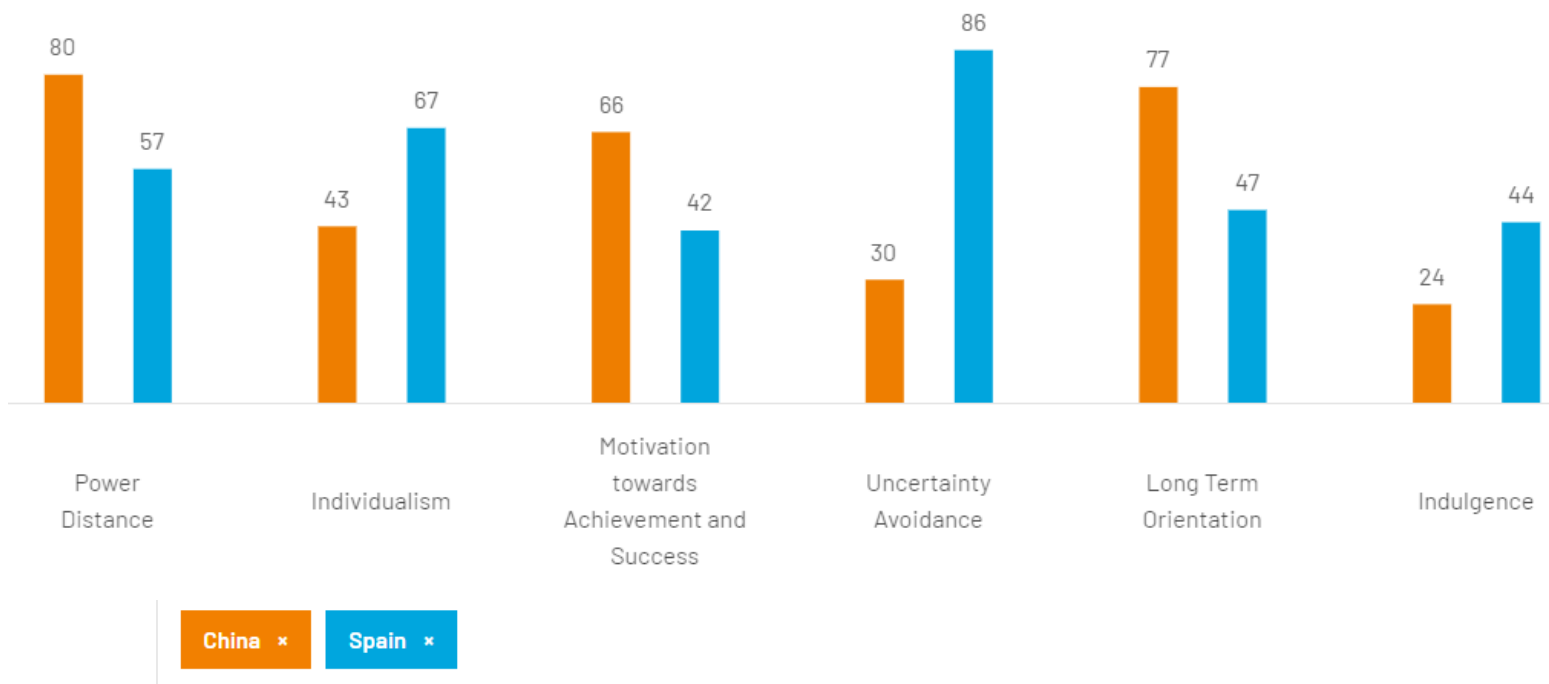


Figure 1: Country comparison tool created by Hofstede

The culture of the Chinese management system diverges significantly from Western management practices, with a notable emphasis on emotion and reason as central elements of business management. Rooted in the tradition of Guanxi, Chinese corporate culture prioritizes respect for human feelings, balance, and morality (Meng, 2023), thereby emphasizing human management and overall harmony. This emphasis on relationships and personal connections is seen as crucial for improving productivity and achieving objectives within Chinese business contexts (Royo, 2016). Furthermore, this focus on individual roles and the pursuit of personal fulfilment contrasts starkly with the systemic efficiency prioritized in Western management paradigms. This distinction is particularly evident in Hofstede's cultural dimensions, where China's lower level of individualism (43) contrasts with Spain's higher individualism score (67), and the difference in power distance, with China being (80) and Spain (57). These characteristics influence in the approaches of Chinese and Spanish companies have towards employee relations and management.

On the other hand, a critique of the Chinese less individualist management culture is the lack of rigor in management formulation and lack of implementation (Meng, 2023). Another characteristic of Chinese corporate culture that differs from the Spanish, and which has created struggles in creating business between organizations from both nations,



is the approach to contracts, as Chinese leaders often demonstrate a propensity to exhibit less stringent adherence to contractual terms, viewing such agreements as less rigidly binding and more susceptible to modification over the course of a business partnership (Ríos, 2019). This observed variance underscores a fundamental difference in perspectives concerning the significance and enforceability of contractual arrangements between Spanish and Western business cultures, and Chinese business cultures. Meng (2023), mentioned that the act of contract execution signifies not the culmination, but rather the initiation of substantive negotiation, thereby accentuating the nuanced dynamics inherent in cross-cultural business engagements.

Additionally, in the study of Hall and Hall (1990) which focuses on the culture of communication in different nations, the authors create a framework that distinguishes different kinds of communication to classify different kinds of culture. Within this framework, Hall and Hall identify two kinds of communication, High-Context cultures (Oriental), where what is not said is almost as important as what is said, attempting not to be too direct, avoiding saying no. Agreements are based on trust and understanding that they can be modified, as they are not static and can evolve over time, characterized in China, and Low-Context (Western) cultures, the opposite, very direct, verbal communication predominates, business is conducted by signing contracts. Dozier et al, 1998, in their study on High and Low context communication, consider Spain as a Medium-Context communication country (Dozier et al, 1998). Richard Lewis in his 2006 study 'When Cultures Collide: Leading Across Cultures,' uses the foundations established by Hall and Hall to classify how Spanish and Chinese organizations communicate with each other, providing a guideline of the communication characteristics of corporate cultures of companies in these countries. The study reflects that Spanish companies, workers, and leaders are characterized by speaking most of the time, being more impatient when negotiating, having a people-oriented approach, with very prominent body language, and seeking the key person in doing business. On the other hand, the corporate communication culture in China reflected in its workers and leaders, is characterized by listening most of the time, being patient, being very people and employee-oriented, with very subtle body language, and using connections to make business, also known as Guanxi, which is characterized by putting people first, before carrying out any agreement, as it considers that friendship motivates and helps establish the appropriate relationship that facilitates the successful outcome in contracts and business (Royo, 2016).



Scholars like Ríos (2019), have aimed to provide solutions and assistance to Spanish and Chinese companies to improve their relationships in the future. The author suggests that “to advance in constructing a relationship rich in content with China, Spain needs to develop not only a strategic mindset (currently very weak or practically nonexistent, although some may qualify this assertion as self-flagellation) but also a tactical plan based on a detailed understanding of the policies, actions, characteristics, etc., of the environment and the actors with whom we interact, often with peculiarities that escape our awareness simply due to ignorance”. Additionally, he mentions, “Enhancing economic and commercial ties and emphasizing cultural dialogue—a value-added aspect that allows us to shine in our own right and should not be considered of inferior level—are the two essential axes for Spain to actively engage in this international route of exchange with China”. (Ríos, 2019).

3.2 Bernard M. Bass's Transformational Leadership Theory

The term 'transformational leadership' was first coined by J. V. Downton in 1973 in his book 'Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process' (McCloskey, 2015). In the decades that followed, leadership scholars sought to refine, expand, and empirically validate a theory of transformational leadership (TLT) into what has become arguably the most widely researched leadership paradigm (Day & Antonakis, 2012; Dinh et al., 2014; Northouse, 2016). Most notable to the evolution of transformational leadership theory was the work of Bernard Bass and colleagues who helped clarify (a) the behaviors that leaders engage in to induce follower transformation; (b) the ways in which leaders transform followers; and (c) the nexus of outcomes influenced by leader-follower interactions (Avolio & Bass, 1995; Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Bass & Steidlmeier, 1999). In 1980, Bernard M. Bass, an American psychologist and scholar in the fields of leadership studies and organizational behavior, provided a revised version of the TLT theory. He defined Transformational leadership as: 'Transformational leaders attempt and succeed in raising colleagues, subordinates, followers, clients, or constituencies to a greater level of awareness about issues of consequence' (Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, NY, 1985). For the purpose of this paper, I will be using Bass's version of the theory, as articulated in 'Leadership and Performance Beyond Expectations' (1985)."

Transformational leadership theory differentiates between two broad leadership constructs: transformational leadership and transactional leadership (McCloskey, 2015). Bernard M. Bass further refined and improved these concepts, identifying transactional



leadership as one of the two primary dimensions of leadership, alongside transformational leadership. The main differences lie in their focus and approach. Transactional leadership centers on maintaining the status quo and achieving short-term goals through contingent rewards and management by exception. In contrast, transformational leadership emphasizes inspiring followers to pursue a long-term vision and drive organizational change through charisma, vision, and individualized consideration.(McCloskey, 2015).

Transformational leadership theory makes the following assumptions about how the process of leader-follower engagement works. Scholar McCloskey (2015) calls these the rules of engagement which are:

The Source and Focus: Transformational leadership theory emphasizes the importance of a leader's sources of power and their focus on inspiring and empowering followers toward a common vision or goal. Leaders often serve as the source of inspiration and direction for their followers, guiding them toward positive change and growth.

The Person: TLT recognizes the significance of the leader's personality, behavior, and characteristics in influencing follower's perceptions and actions. Leaders who exhibit charisma, vision, and authenticity are often more effective in inspiring and motivating their followers to achieve extraordinary outcomes.

Qualitative and Quantitative Outcomes: Transformational leadership is concerned with achieving both qualitative and quantitative outcomes. While quantitative outcomes may include metrics such as productivity, profitability, and performance, qualitative outcomes focus on factors such as employee satisfaction, engagement, and personal growth.

Community Impact: TL extends beyond individual interactions to have a broader impact on communities and organizations. Leaders who embrace transformational leadership principles strive to create positive changes that benefit not only their immediate followers but also the larger community or organization.

An Ongoing Community Process: Transformational leadership is viewed as an ongoing process rather than a one-time event. It involves continuous efforts by leaders to inspire, motivate, and empower their followers, fostering a culture of growth, innovation, and collaboration within the community or organization.



Furthermore, Transformational leadership theory also focuses on the mindset of the leaders and how they can influence their followers with a set of beliefs, attitudes, and behaviors that focus on fostering positive change, innovation, and growth within organizations and society. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006) detail the key aspects of the transformational mindset which are:

Visionary Thinking: Transformative leaders have a clear vision of the future and inspire others to work towards it, driving long-term goals.

Strategic Planning: They develop effective strategies by anticipating challenges and identifying opportunities, ensuring proactive decision-making for both short-term and long-term success.

Adaptability: Transformative leaders are flexible and innovative, adapting to changing environments and encouraging creativity within their organizations.

Empowerment: They empower individuals by encouraging initiative, decision-making, and collaboration, fostering a culture of trust and accountability.

Ethical Leadership: Transformative leaders prioritize ethical behavior, promoting integrity, fairness, and transparency throughout the organization.

Even though the popularity of the theory, is not immune to criticism from academics. Some critics have pointed out serious flaws in both the theory itself and its operationalizations. One major critique revolves around the theory's cultural bias (Hay, I. 2006). Transformational leadership (TLT) theory was primarily developed based on research conducted in Western contexts, potentially overlooking the cultural nuances and variations in leadership behaviors across different cultures. Critics argue that this limited scope may lead to cultural biases and misinterpretations, particularly in non-Western settings. Furthermore, some scholars have gone so far as to call for the complete abandonment of the construct, as notably highlighted by Knippenberg & Sitkin in 2013.

On the other hand, Hundreds of empirical studies support links between transformational leaders and individual, group, and organizational outcomes, making it hard to deny the importance of this construct. (e.g., DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; G. Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011).

While I could have utilized alternative theories focusing on leadership roles and their impact on followers and organizations, such as Ethical Leadership Theory, which asserts



that leadership entails demonstrating normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships and promoting such behavior to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making (Brown et al., 2005), or Servant theory which can be defined as an understanding and practice of leadership that places the good of those led over the self-interest of the leader (Laub, 2004), I ultimately opted to focus on Transformational Leadership Theory in this paper. My decision was influenced by the concept of "Power Distance," elucidated by Hofstede (2001) and depicted in *Figure 1* on page 17. Power distance refers to the extent to which less powerful members within institutions and organizations accept unequal distribution of power. As seen in *Figure 1*, Hofstede scores China with (80) on the scale of power distance, in comparison to Spain's (57).

Given that Transformational Leadership emphasizes the leader's role in both qualitative and quantitative success, unlike Ethical Leadership Theory or Servant Leadership Theory, I believe it aligns better with the goals of this project. This paper aims to understand the challenges faced by Chinese companies entering the Spanish market, these being both qualitatively and quantitatively, and how these companies, represented by their leaders, can use this information to better leverage entry into new markets or mergers and acquisitions.

Within this project, Transformational Leadership theory serves as a crucial lens to understand the practices adopted by leaders in Spanish and Chinese organizations, particularly in achieving organizational goals and influencing their employees. Special attention is given to the actions taken to bridge corporate cultural gaps following the process of mergers and acquisitions (M&A). By focusing on these practices, the project aims to uncover the primary challenges faced during such processes and ultimately gather empirical data on how future companies can apply these practices to narrow the organizational cultural gap post-international M&A.

Additionally, Cultural Distance Theory complements well with Transformational Leadership theory by facilitating the identification of key cultural differences within corporations. This framework enables a deeper analysis of how leaders in international corporations manage and act to bridge these organizational cultural differences, which will be key to answering the problem formulation of this paper.

3.3 4R model

The 4R model was developed by Dr. Mark W. McCloskey, an American scholar with an academic background in organizational leadership, adult education, and research and measurement, to depict “the interplay of critical variables in the process of transformational leadership.” As previously seen in this theory chapter, the idea of transformational leadership in contrast to transactional leadership, lies in the focus and approach.

The 4R model is based on 4 critical variables in transformational leadership: Relationships, Roles, Responsibilities, and Results. The 4R model is not linear as each variable is vital in developing and sustaining transformational leadership. Each variable is interconnected with the other as Results are achieved when an effective, transformational leader fosters collaborative Relationships while participating in Roles and implementing Responsibilities. (McCloskey, 2015).

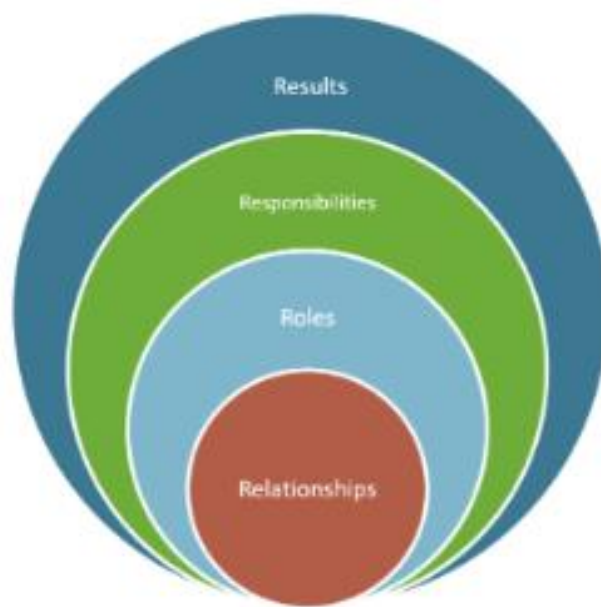


Figure 2: 4R model created by McCloskey

In recent years, various revised versions of the 4R model have appeared, each with changes or slight modifications. However, the essence of the model remains intact, emphasizing how leaders can address challenges or enhance team and organizational performance. One such example is the 4R model developed by Trompenaars Hampden-Turner, which aims to foster a shared understanding of business issues within



organizations by emphasizing Recognize, Respect, Reconcile, and Realize. Another adaptation comes from Danish company C3 Consulting, which introduced a 4R model focusing on Rank, Responsibility, Risk, and Relationship to help managers and employees navigate cross-cultural working environments.

Given the focus of this paper on bridging cultural gaps between Chinese and Spanish organizations, I believe that the C3 Consulting 4R model will enable me to provide more comprehensive answers to my problem formulation compared to McClosky's original 4R model. While McClosky's model emphasizes the role of transformational leaders in improving overall results, the C3 model places a stronger emphasis on corporate culture and intercultural management. By providing tools tailored to cross-cultural environments, especially within organizational culture, the C3 4R model aligns closely with the goals of my research and will be instrumental in achieving them.

The revised version of the 4R model that I will be utilizing in this paper was developed by intercultural consultant and CEO of the company C3 Consultancy, Annette Dahl in 2010, a consultancy company that focuses on training and helping international organizations and intercultural managers. The 4Rs proposed focus on the four cultural dimensions that most often create challenges in cross-cultural collaborations, it is a useful tool that can be used in two different ways, firstly, gather information about the cultures you are engaging with. Secondly, utilize this information to analyze the current situation, identify what is at stake, and determine how to adjust communication, management style, or project setup to better align with global expectations.

The 4Rs proposed in Dahl's model are the following:

Rank: One should examine the power structures within both the society they belong to and the one they aim to collaborate with. It's essential to identify both visible and invisible power dynamics present within the culture. Moreover, it's important to analyze power structures not only within the broader culture but also within the organizational culture. In other words, is there a significant gap between the differences in society? And does this gap influence how people work, perceive themselves, and view others? For example, in gender or age, experience, seniority, an urban lifestyle, or a countryside lifestyle in education.

Responsibility: When examining responsibility within the framework of the 4R model, it's important to consider its perception within the society in which one operates. Is responsibility viewed favourably or unfavourably? How is it distributed and delegated? Is it delegated in a strict hierarchy where the manager will give the staff tasks, or is it more

informal normally delegated between colleagues on the same level? Understanding societal norms regarding individual obligations is also crucial.

Risk: Risk focuses on the willingness or the aversiveness of people towards taking risks, how comfortable are people with voicing their opinions in meetings or tackling challenging tasks? Understanding their attitude towards risk provides valuable insights into their behaviour and decision-making processes.

Relationship: Within the 4R model framework, relationships encompass the dynamics of trust and scepticism prevalent within a society. It considers how individuals engage with contracts, whether the society leans towards a process-oriented approach or prioritizes building trust before taking action. Understanding these aspects is crucial for effective collaboration within the model. As an example, do you simply focus on the project, deadline, and task at hand, or do you invest time in building trust and relationships with your colleagues, which will help to improve input and collaboration with stakeholders?



© 2010-2015 C3 Consulting ApS

Figure 3: 4R model created by Annette Dahl

By integrating the principles of transformational leadership and cultural distance with the Risk, Relationships, Rank and Responsibilities (4R) Model, I aim to develop a comprehensive “roadmap” for bridging the organizational cultural gap between China



and Spain. One of the reasons why I chose to use this 4R model over others is that it is based on the idea of the role of the leader and their influence to bring change and improvement through their actions, which is directly connected to the Transformational Leadership Theory that I will employ. Moreover, the 4R model aligns well with the Cultural Distance theory as it helps to delineate and visualize the main differences and similarities in corporate culture between Spain and China. Once more, I want to note that the “roadmap” I will create is not intended as a step-by-step guide to success, but rather as a collection of helpful insights from experts in the field. I hope this “roadmap” will not only facilitate smoother integration processes but also foster a culture of inclusivity, collaboration, and mutual respect, ultimately enhancing employee engagement, satisfaction, and organizational performance.



4. Methodology

This section details my methodological choices, focusing on a constructivist ontology and interpretivist epistemology to examine Spanish-Chinese business collaborations through semi-structured interviews with experts. Combining inductive and deductive approaches, I collected data from four consultancy experts through online interviews, ensuring flexibility and rich insights. A thematic approach, complemented by Cultural Distance Theory and Transformative Leadership Theory, was employed to generate themes and unveil pivotal findings. Ethical considerations, including voluntary participation and informed consent, were strictly followed.

Metacommunication/reading guidance

4.1 Ontological and Epistemological Considerations

Given that my study is centered around a qualitative investigation of different cultural perspectives and understandings of Spanish-Chinese business collaboration/interaction, based on semi-structured interviews with involved experts/consultants, I have chosen to adopt a constructivist ontology. While an objectivist ontology posits the existence of one quantifiable reality independent of social or cultural influences (Bahari, 2010), this approach might overlook essential details and perspectives relevant to my study. By embracing constructivism, I recognize that reality is shaped by social and cultural contexts, allowing me to better understand the nuances and complexities of the cultural differences in my research topic. Moreover, I aim to use social constructivism in this paper, which emphasizes that knowledge is shaped by social interactions and discussions (Berger & Luckmann 2016). By adopting this approach, I can analyze the socially constructed reality of the individuals being interviewed, based on the perceptions shaped by their experiences of Chinese and Spanish cultures.

In regards to epistemology, given my focus on identifying the main cultural similarities and differences between China and Spain, I have opted for an interpretivist epistemological approach to complement the social constructivist ontology. Interpretivism aims to understand the various dimensions of how problems are perceived, not only to deepen my understanding but also to lay the foundation for developing new concepts and ideas in further analysis (Porta & Keating, 2008). In my project, where I seek to uncover the cultural perspectives on the differences and similarities between China and Spain, additionally, to create a roadmap to bridge the corporate cultural gap



between both countries, I believe an interpretivist epistemology is ideal for that task. Interpretivism emphasizes the significance of diverse perspectives and acknowledges that reality is socially constructed. (Porta & Keating, 2008) This aligns well with my aim to explore the subjective meanings that individuals attach to their experiences within these cultural contexts.

Interpretivists argue that qualitative methods (Potrac et al. 2014), such as interviews, observations, and textual analysis, are essential for exploring and understanding the complexities of human behavior and social phenomena. Therefore, this approach to data collection and analysis, which will be based on semi-structured interviews, is intended to provide me with a rich array of opinions and views on specific matters from different experts. By taking an interpretivist approach, I aim to interpret and compare the answers, allowing for a nuanced understanding of the cultural dynamics at play.

4.2 Research Design/Approach

Having established my philosophical stance, I am tackling the project from a combined inductive and deductive approach. The reasoning behind is that, given the fact that I initially established my problem formulation based on observations of a specific phenomenon (the rise of economic relationships between China and Spain), and not on theory, my initial process of this project was inductive, which is a method of investigation that is derived from a set of observations (Bryman, 2016). Subsequently, I guided my data collection using a deductive approach by integrating different theoretical perspectives. According to Porta and Keating (2008), the deductive approach typically starts from an existing theory and proceeds to analyze empirical data. Despite the qualitative nature of my data, which is often linked to inductive reasoning (Bahari, 2010), I utilized a deductive approach by grounding my interview questions in the theoretical framework outlined in the previous section. This strategy ensured that my questions were designed to extract comprehensive information using the theoretical perspectives provided by the two theories in my analysis and facilitated the organization of findings to develop the 4R models.

Furthermore, one of the primary objectives of this paper is to integrate theoretical and empirical insights. This means that, even though my analysis follows a deductive approach, it will also allow for inductive findings—responses from participants that may not be covered by existing theory but can contribute to it. Aligning the questions with both a strong theoretical foundation and the 4R model framework will enhance the robustness of the project's findings

Moreover, as previously mentioned, one of the primary objectives of this paper is to gain and combine theoretical and empirical insights, which means that even if my analysis has a deductive approach, it will also allow for inductive findings—answers from the respondents that are not covered by the theory but may add to it.

Aligning the questions with both a strong theoretical foundation and the 4R model framework will help to better reflect the findings of the project and, additionally, to enhance the “roadmap's” robustness and contribute to a more nuanced analysis and understanding of the findings.

4.3 Method of data collection

For the data collection, I have chosen to focus on semi-structured interviews with experts in Chinese and Spanish corporate culture who work at consultancy companies in Spain. I decided to conduct semi-structured interviews as I wished for a flexible approach with a chance to let the interviewee take the lead in which direction they wanted to lead the interview, in hopes of obtaining as much relevant and rich empirical data as possible (Adeoye-Olatunde & Olenik 2021).

While I could have taken a different approach, such as conducting an exploitative analysis of previous studies to gather diverse perspectives from academics in the field and generate a broader and clearer picture of the field's study, I have ultimately decided to gather perspectives from experts in consultancy companies, and economical and cultural relationships between China and Spain, as I believe this unique approach will enable me to better create a roadmap that can guide future Chinese companies in navigating M&A activities or entering the Spanish market.

To address the problem formulation, I engaged with four experts who specialize in the intricate relations between Spanish and Chinese companies, encompassing economic and cultural dimensions. The names of the four participants are Irene, Yuhan, Lei, and Manuel. For reasons of data protection, at the request of some of the participants, I will only use their first names to refer to them during the analysis process, leaving aside their surnames and not using the names of the consultancies to which they belong. In order to make the analysis process easier and more comprehensible, below I will detail a small table where I will specify how I will refer to the companies to which these participants belong, their names, and their roles.

Name of the interviewee	Company	Role
Irene	A1	Consultant and translator
Yuhan	A2	Consultant and HR
Lei	A2	Consultant, expert in real estate
Manuel	A3	Consultant, expert in textile market

Figure 4: Names, company name and role of respondents of the interviews

The experts were carefully selected from renowned Spanish international consultancy firms that focus on facilitating relations between Spain and Latin America with the Chinese world, helping public administrations, institutions, companies, and individuals who need to make strategic decisions in this field by incorporating an external vision and analysis. Together, they bring a wealth of experience totalling over 35 years in this specific field. Utilizing the professional networking platform LinkedIn, I successfully reached out to them and invited them to participate in the interviews.

I decided to incorporate insights from these experts in Chinese and Spanish cultures and corporate culture, as, while conducting the exhaustive review of existing research in the literature review section of this paper, I noticed a significant gap in perspectives from these sources. By including their insights, I aim to introduce a fresh viewpoint to academia. These experts navigate daily challenges related to corporate culture barriers between China and Spain, offering invaluable insights that can enrich our understanding. Furthermore, my intention extends to diverging from the reliance on Hofstede's cultural dimensions theory, which has historically dominated cross-cultural research, and even though I will use some of his main ideas, such as the country comparison tool, the main source of material that will be used for the analysis will be the data extracted from the interviews.

Therefore, by exploring alternative perspectives, I can broaden my understanding and offer a more comprehensive analysis of cultural dynamics in international business settings.

The interviews were conducted online via the Microsoft Teams platform, ensuring convenience and accessibility for all participants. The meetings were done in two different video calls: the first one was done individually with Irene, and the second one with Yuhan, Lei and Manuel, as it was requested to do it this way, for logistical reasons. These interviews were scheduled outside of work hours and away from the workplace.



This approach served two purposes: firstly, to allow the interviewees enough time to elaborate on their answers, as they would have no other tasks, and secondly, to ensure a high degree of ecological validity as the interviewees remained in familiar surroundings during the interviews (Bryman, 2016).

I opted for online interviews due to the logistical challenges associated with in-person meetings, since these experts are scattered around the Spanish landscape, as they are from the areas of Catalonia and the Basque region. In my specific project, I gave the interviewees the questions beforehand to cater to their wish for preparation. This situation made it possible for them to give well-thought-out answers as they did not have to answer anything on the spot except for the spontaneous follow-up questions from us, which were made possible because of the semi-structured approach (Adeoye-Olatunde, & Olenik 2021). Additionally, I maintained a standard structure for all interviews to ensure a certain uniformity in responses and comparability in responses. This tailored approach recognizes nuanced challenges, exploring shared and individual experiences comprehensively.

There are both pros and cons to conducting interviews online. The cons consist of a lack of face-to-face relationships between me, the interviewer, and the interviewees (Bryman, 2016). I was not able to create a physical environment for my interviewees, but instead used the online platform Microsoft Teams; this allowed me to still look my interviewees in the eyes and make sure I had meaningful communication with them. On the other hand, by conducting the interviews online. In addition, Microsoft Teams facilitated the recording and transcription of the interviews, streamlining the data collection process and enabling effective post-interview analysis through the function of instant transcription and recording of the meetings through Microsoft's AI tools.

4.4 Method of Data Analysis

For the analysis phase, I have opted to utilize a thematic analysis approach, which entails methodically identifying and coding themes within the interview data (Adeoye-Olatunde, & Olenik 2021). My epistemological stance is interpretivist, which makes semi-structured interviews an ideal method of data collection. This approach is preferred when the goal is to understand participants' unique perspectives rather than aiming for a generalized understanding of a phenomenon (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). Semi-structured interviews provide the flexibility for focused discussions while allowing investigators to explore relevant ideas as they arise during the interview process. This autonomy in exploration can lead to a deeper understanding of the theme under assessment, a dimension that quantitative data alone cannot capture (Adeoye-Olatunde &



Olenik, 2021). Grounded in the realm of social constructivism, my chosen theories—Culture Distance Theory and Transformative Leadership Theory—will guide the analysis process. Thematic analysis methodology, as outlined by Bryman (2016), ensures a meticulous examination of qualitative data, offering a structured framework for extracting profound insights. The themes identified for analysis will be outlined at the outset of the analysis chapter.

4.5 Ethical Considerations

When conducting the research, there were multiple ethical aspects that I, as a researcher, had to be aware of. Research ethics refers to the various ethical principles and considerations that apply to all aspects of the research process, including selecting a research topic, and collecting and analyzing data (Shamoo & Resnik, 2007). I had to uphold ethical standards to ensure that my work was conducted responsibly and transparently (Shamoo & Resnik, 2007). Research ethics has two main branches. The first branch focuses on ethical principles that aim to protect the study participants. On the other hand, the second branch focuses on professional standards for ethical research and aims to ensure good scientific practice and publicly accountable research (Mustajoki & Mustajoki, 2017).

In my study, in order to ensure that I adhered to ethical principles, I considered two key ethical issues throughout my research. First, I ensured that all research subjects were participating of their own free will in the study without any pressure or coercion. This principle is known as voluntary participation and is closely related to the concept of informed consent, which involves providing participants with all of the necessary information to make an informed decision about whether to participate in the study (Shamoo & Resnik, 2007).

Second, I attempted to create a trustful environment in which my participants felt comfortable with speaking their minds and sharing their thoughts and experiences, as these were crucial for my ability to answer my problem formulation regarding their experiences. To achieve this, I distributed a consent form outlining the intended use of their personal information for the project. This step was instrumental in establishing trust and ensuring the participants felt comfortable sharing their perspectives. Moreover, the interviews were conducted in Spanish, a language with which all participants were comfortable speaking, which allowed them to further speak their minds and expand their answers without having any linguistic limitations. Implementing these approaches



facilitated the collection of detailed and accurate data while enhancing the study's ecological validity.

4.6 Research Quality Criteria and Limitations

While this research aims to provide insights into corporate culture and develop a 'roadmap' to improve understanding and assist future studies, it is important to recognize that it has some limitations. First, it is crucial to recognize the diversity within China, which encompasses a wide range of corporate cultures across regions and companies. This estimate focuses on the main cultural elements of each country, ignoring possible cultural differences that may exist between different regions of each country, leaving room for other studies to elaborate on these differences. Therefore, this study offers a generalized view of Chinese and Spanish business culture, providing the perspectives of consultants with both Chinese and Spanish cultural heritage.

In addition, while there are several factors, including national culture, that influence corporate culture, corporate culture is also shaped by internal dynamics and organizational practices specific to each firm. While existing literature suggests a strong correlation between corporate culture and country culture, it is important to note that these relationships may differ between different organizations, which means that the results of this study are not an accurate reflection of all corporate cultures in China and Spain, but rather a "roadmap" to help both Chinese and Spanish companies better address their integration into each other's markets. Furthermore, building upon the discussion of limitations, it's essential to pivot towards reflexivity, delving into my own positions within the research framework. This reflective stance not only enhances transparency but also fosters a critical examination of my methodologies and interpretations (Salzman, 2002). First, I want to disclose that I may inadvertently end up using more easily accessible Western sources than Chinese ones, even when researching both the literature review and the theories that will be used to analyze the data. To compensate for this factor, I have decided to bring perspectives from both Chinese and Spanish cultural heritage to the analysis by having two Spanish consultants and two Chinese consultants for the interviews. Secondly, I want to acknowledge that by using an interpretivist approach as my epistemological stance, I might be influenced in the way I process and interpret the answers to the interviews due to my cultural upbringing, language, and overall cultural heritage. Being Spanish might influence some of the findings.

Despite these limitations, I believe this study is still relevant as it will lay the groundwork for future research. By shedding light on the broader landscape of Chinese



and Spanish corporate culture and proposing a “roadmap” extracted from my reflections on the findings, this study opens a door for more focused investigations. Subsequent studies can delve into case studies of specific organizations, or specific regions within the countries, providing a deeper exploration of corporate culture dynamics and their impact on organizational behavior and performance.

5. Analysis

The following section revolves around the analysis of the data obtained through the interviews. The analysis is segmented into themes and therefore has the layout of a thematic approach. The themes were classified into 4 groups, which as stated in the previous chapter, were selected before undergoing the interviews based on the 4R model, which reflects the deductive part of the analysis. By grounding my analysis in this established theory, I ensure a structured and theory-driven exploration of the data. Moreover, acknowledging the dynamic nature of qualitative research, I included elements of inductive reasoning, specifically, the subthemes, as they emerged directly from participant responses. These subthemes, not predetermined by the theoretical framework, enhance the analysis by reflecting nuances and perspectives initially overlooked. The themes selected and the subthemes that emerged are the following: *Relationships* (Guanxi and Communication), *Rank* (Power structures, 5 constant relationships in Confucianism, and Hierarchical dynamics), *Responsibilities* (Completion of timelines, and Mianzi), and *Risk* (Risk evaluation, and Long and short-term vision).

5.1 Relationships

While analyzing and coding my data, the first theme that I focused on was relationships, which focuses on how individuals engage with each other, with contracts, whether the society leans towards a process-oriented approach or prioritizes building trust before taking action.

While analyzing the data two subthemes emerged. The first was *Guanxi*, as detailed previously in the literature review section of this paper, Guanxi is a form of business relationship that is characterized by putting people first, before carrying out any agreement, as it considers that friendship motivates and helps establish the appropriate relationship that facilitates the successful outcome in contracts and business (Royo, J.A 2016). The second subtheme that emerged was *communication*, to dissect the answers



better, I decided to divide the subtheme into 3 categories: *communication between leaders, between leaders and workers, and between workers*, as I believe this approach will allow me to better focus on the specific aspects of relationships and the levels and types of communication used in each of this context.

5.1.1 Guanxi

Before delving into the analysis of the Guanxi theme, it's important to acknowledge a recurring observation evident across all answers provided by the interview participants. There is unanimous agreement among respondents regarding the central role that Guanxi plays within Chinese business culture. However, a notable trend emerges as interviewees highlight the challenge faced by Spanish individuals and organizations in fully grasping the importance and workings of Guanxi.

The first sub-theme that emerged when analyzing the data revolving around relationships was Guanxi. When questioned about Guanxi, Irene from the consultancy company A1 began by emphasizing its significance in creating relationships beyond formal business behavior. She noted that Spanish companies often misconstrue the concept as mere protocols or formalities. For instance, she explained, “For example, they (Spanish leaders) learn everything, you have to hand out cards with both hands or you have to eat with chopsticks or I don't know, in other words, a series of things that are very formal, but then we leave aside the creation of links beyond the business itself.” (Transcription A, pg 85), Irene's answer sheds light on a significant gap in understanding between Spanish leaders and the intricacies of Guanxi within Chinese corporate culture. She emphasizes that Guanxi extends beyond mere formality, representing the establishment of meaningful connections with business counterparts. An example that reinforces this idea is seen when she mentions “So I think there is a distorted perception of what business culture and Guanxi really is.” (Transcription A, pg 85), she further mentions “ It is complicated to generate synergies of value that are sustained over time and another thing that I think Spanish companies do not understand is the creation of good links. They (Spanish leaders) already want them (Chinese counterparts) to meet with them, without knowing the Chinese leaders, without creating that link that they want to delegate to another Chinese person to do the work for them and that it is the Chinese person who takes care of everything. When the person (Chinese leader) who is buying from them wants to develop the link with you (the leader or company representative), not with the Spanish company itself ” (Transcription A, pg 83).



Irene's insights point towards a somehow prevalent misunderstanding among Spanish leaders and organizations regarding the concept of Guanxi in Chinese corporate culture. She highlights the misconception that Guanxi is merely a formal aspect of business culture rather than a vehicle for cultivating meaningful personal relationships. This misconception may lead to challenges in generating long-term value synergies and establishing strong links with Chinese counterparts. Furthermore, the idea that Chinese leaders aim to establish relationships beyond mere business transactions, as the central element of Guanxi, is evident when she mentions, "not with the Spanish company itself," implying that even though the concept of Guanxi is associated with the business realm, these relationships are forged by the leaders and company representatives rather than the companies themselves. The lack of cultural understanding and knowledge by Spanish leaders is closely linked to the theory of cultural distance (CD). This theory posits that the larger the cultural gap between nations, the more challenging it becomes for firms from one country to operate in another effectively. In essence, this reinforces the notion that without a proper understanding of Guanxi as a means of establishing personal connections beyond mere business transactions, the economic operations between companies from different cultural backgrounds (China and Spain in this case,) are more likely to encounter difficulties. Irene's insights further underscore the challenges in establishing connections across cultural differences when she mentions: "I have seen companies that have managed to achieve a positive Guanxi, but they find it difficult to generate these connections with their Chinese counterparts and they don't quite understand that this is a fundamental part of the link and that you can have five meetings that don't serve any purpose" (Transcription A, pg 84). Irene emphasizes the struggle many companies face in comprehending the essential role of Guanxi in cross-cultural business relationships. According to her perspective, it is significant to cultivating positive Guanxi from the Spanish leader's perspective, even if it requires multiple meetings lacking tangible business outcomes. Instead, these interactions serve to solidify the foundation of trust and mutual understanding necessary for successful collaboration with Asian counterparts. Irene's observation highlights the long-term investment required to establish fruitful business relationships, recognizing that the establishment of Guanxi can serve as the cornerstone upon which future business ventures can thrive.

The respondents provided other examples illustrating how to cultivate positive Guanxi, emphasizing that narrowing the cultural gap and reducing differences can pave the way for a mutually beneficial economic outcome, for instance, Lei from consultancy A2 answers: "We have to go on a little trip to China before it puts the goods in a container, the fact of asking about the children, sending gifts in that more personal way, which is



very typical of relationships in the Chinese world, at any level, not only at the business level.” (Transcription B, pg 154). Lei emphasizes the significance of actions such as engaging in trips to China prior to finalizing business transactions, showing genuine interest by inquiring about family matters, and exchanging gifts in a personalized manner—a practice deeply ingrained in Chinese relationship-building customs. Both examples provided by Irene and Lei reflected on efforts made by Spanish leaders and organizations to understand and respect Chinese customs and traditions significantly improving their relationships with their Chinese counterparts, by embracing cultural and mutual understanding.

This highlights the crucial function of leaders in not only accessing new markets but also in guiding their companies toward favorable economic outcomes. Such leadership roles resonate strongly with the principles of Transformational leadership theory, which emphasizes the pivotal role of leaders, often termed the 'Source' and 'Focus' which places significance on a leader's sources of power and their dedication to inspiring and empowering followers towards a shared vision or goal. Within this framework, leaders are entrusted with the responsibility of instilling a collective vision and fostering deeper bonds and connections with Chinese counterparts. This involves not only setting strategic directions but also actively engaging and motivating employees to embrace cultural diversity and work towards common objectives. For instance, as Lei suggests, leaders can facilitate this by personally traveling to meet their counterparts, and engaging in communication away from business settings. This not only fosters a deeper bond but also cultivates a more trusting and enduring relationship. By taking proactive steps and serving as a beacon of inspiration and guidance, leaders can effectively steer their followers towards cultivating positive Guanxi, thereby enhancing the prospects for successful business endeavors in the Chinese market.

A further example that reflects the role of the leader in becoming an inspiration to their followers in creating a positive guanxi comes when Irene explains “For example, recently with a client, he came to Spain, he a Chinese leader representing a company from his country, and in his presentation, he was talking about his professional background, he suddenly put his wedding video, because he is interested in working with the Spanish counterpart. It creates that bond and he is opening doors for you. Some of the partners were surprised while others understood that he was trying to establish that personal connection and started asking him about the wedding at the end of the meeting.” (Transcription A, pg 100). This anecdote further underscores the importance of leaders in fostering personal connections and opening doors for collaboration. It highlights their ability to transcend traditional business boundaries and establish rapport with



counterparts from different cultural backgrounds, becoming an inspiration to their followers and narrowing the cultural gap in the process.

5.1.2 Communication

The second subtheme under Relationships was communication. For a more organized and nuanced analysis of the data, I have divided the content into 3 different categories: Communication between leaders, between leaders and employees, and between employees. In the subtheme of Communication, respondents provide insights into the challenges and dynamics of communication within Spanish and Chinese organizations. While similarities emerge in the recognition of cultural differences impacting communication, differences are evident in the levels of hierarchy and interpersonal relationships, with Spanish organizations showing a flatter hierarchy and more proactive communication between leaders and employees, while Chinese organizations exhibit a more hierarchical structure and closer interpersonal bonds among employees.

Communication between leaders.

An illustration of how leaders from Chinese organizations approach communication with their Spanish counterparts is evident in Irene's statement: "I think Chinese culture in general is very abstract when it comes to how to communicate, with its expression in language. It's all very abstract and very little concrete." (Transcription A, pg 100). - "Is it quite complex to navigate whether you are knowledgeable or not because even among them (Chinese leaders) it can lead to conflicts" (Transcription A, pg 93). Irene's insights underscore the contrasting communication levels and approaches between leaders from both countries. Based on the interview data/interviewee's shared experiences, Chinese leaders tend to employ abstract and subtle communication styles, whereas Spanish leaders favor more direct and explicit communication. Moreover, Irene suggests that navigating this disparity is complex, as even among Chinese leaders, differences in communication styles can lead to conflicts. Viewed through the lens of CD theory, these divergent communication styles rooted in each country's culture reflect a significant cultural gap between Spanish and Chinese communication norms. These disparities pose challenges in achieving positive synergies and can potentially hinder the overall business relationship between organizations.



The respondents provide several examples highlighting how differences in communication styles can adversely impact relationships between leaders and organizations, ultimately hindering the establishment of deep connections or Guanxi. Irene illustrates this point by explaining: “ When a Spanish company asks for details, it is expecting a detailed budget, the conditions of the contract, etc., the Chinese are like I want this or that, without offering a clear message, which creates an effect of lack of confidence on the part of the Spanish company”(Transcription A, pg 86). This example vividly demonstrates how differing communication cultures can impede the development of economic relationships between companies. To summarize, when a Spanish company seeks detailed information, such as budget breakdowns and contract specifics, they expect a comprehensive response to establish trust and confidence in the partnership. However, the Chinese counterpart's tendency towards vagueness or brevity in communication, as seen when Irene mentions: “without offering a clear message, which creates an effect of lack of confidence on the part of the Spanish company” (Transcription A, pg 86), can create misunderstandings and doubts within the Spanish company.

Similarly, Manuel from consultancy company A3 shares his perspective, emphasizing the importance of clarity in communication: “ The way you communicate must be much more executive, thus improving the clarity of the messages. It is important to make sure you have clarity, as this is crucial for communicating with China. It is important to understand how they perceive the message and how they will interpret it in order to communicate optimally”(Transcription B, pg 196). Manuel's insight underscores the necessity for leaders to strive for clearer communication and anticipate how their counterparts will interpret messages. Viewed through the lens of cultural distance theory, these examples underscore the significant disparities in communication styles between the two countries. To mitigate these differences, both parties must endeavor to enhance clarity in their communication and empathize with their counterparts' perspectives. This proactive approach is essential for reducing the cultural distance and fostering effective communication and collaboration between Spanish and Chinese organizations.

It is worth mentioning that these difficulties in communication among leaders stemming from less clear communication are not limited to interactions between Spanish and Chinese leaders but seem to be also evident among Chinese leaders themselves. Irene provides an example of this when she explains: "It's one, they put them in compromising situations, even amongst themselves, because I've seen interactions between Chinese leaders where I don't know, I knew all the information from the outside and I was seeing how they were lying to each other." (Transcription A, pg 94)



With this last response, Irene emphasizes that the communication style prevalent in China not only leads to difficulties between leaders from different cultural backgrounds but also creates challenges among leaders within the same country. This insight underscores that the less direct communication style commonly observed in China can result in misunderstandings and conflicts even within the native cultural context. It highlights the significant impact of cultural differences, particularly in communication approaches, on interpersonal dynamics, both within organizations and across national boundaries.

Leaders and employees.

The second subtheme in communication that came up when analyzing our data was the communication between leaders and employees. Firstly we have the Chinese approach on communication between leaders and followers, as highlighted by Yuhan when she mentions: “The boss, i.e. the CEO, is like I don't care, that's like hierarchy, even though my office is 2 meters away from you, I don't talk to you” (Transcription B, pg 179), and also when she explains that in her personal experience, in her office, “We have personal contact between colleges and so on, but we never talk to the director” (Transcription B, pg 180). These insights from Yuhan shed light on the communication dynamics between leaders and employees within Chinese organizations, revealing a notable absence of communication despite physical proximity. Despite sharing the same office space and, in Yuhan's case, being located next to her boss, communication between them is virtually nonexistent. Viewed through a Transformational leadership perspective, this phenomenon starkly contrasts with the Transformational approach, which emphasizes the leader's significant role in influencing follower's perceptions and actions through engagement and inspiration. In the absence of meaningful communication between leaders and employees, the Transformational leader's ability to impact and inspire their team diminishes, leading to a lack of positive influence on employee morale and motivation. Moreover, Transformational leadership theory underscores the importance of leaders in inspiring and empowering their followers towards shared goals. However, in the Chinese work environment described by Yuhan, the absence of communication between leaders and employees severely limits the opportunities for leaders to inspire and empower their team members. As a result, the potential for fostering a collective vision or goal is greatly diminished, hindering organizational cohesion and effectiveness.

On the other hand, Spanish leaders tend to establish a less hierarchical environment and engage in more frequent communication. This phenomenon is described



by Irene when she states, in her personal experience: “In Spain, I don't know, you wouldn't see these things, but really in China there is no communion, I would say that if there is a mistake they try to hide it from the top. I think in Spain it is more common that leaders and employees sit down and try to see what is happening and find some kind of solution.” (Transcription A, pg 92). With this response, Irene reflects, firstly, a flatter hierarchy within the workplace between leaders and employees, but also, a proactivity on the part of Spanish leaders to establish communication with their employees to find solutions that are optimal for all parties. From the perspective of Transformational leadership theory, this aligns with the aspect of *the person*, which underscores the importance of the leader's personal qualities. TLT emphasizes that leaders who demonstrate charisma, vision, and authenticity tend to be more effective in inspiring and motivating their followers to achieve exceptional results. In this context, Spanish leaders who endeavor to establish common ground to address challenges exemplify these qualities. By prioritizing the collective welfare of both employees and the company over personal gains, they demonstrate charisma, vision, and authenticity, thus fostering a culture of collaboration and mutual success.

Communication between employees

The third subtheme with a focus on communication in communication between employees from the same company. We see there is a different tendency compared to the two previous ones when Yuhan mentions comparing the communication between employees and leaders and between employees: “ No, this person doesn't care about our normal life, but we colleagues we do talk to each other.” (Transcription B, pg 180). This answer reflects that there is a very different dynamic when it comes to communication between staff from different hierarchies within a company, her answer reflects that even if the communication between the leader and follower is very limited in Chinese work environments, between employees is the opposite. This phenomenon is further reinforced when Lei, the other consultant from company A2 explains how, in her personal experience, the relationships between employees are: “ So, it's closer and it's like a family team, we all get along very well, we help each other and so on, there are colleagues who ask how your holidays have been.” (Transcription B, pg 181). This second quote further reinforces the idea that employees in Chinese working environments tend to create connections and friendships through communication. Irene brings a slightly different perspective from her personal experience, as she details how in an intercultural



environment Chinese and Spanish employees communicate: “ Once they see that you speak Chinese, even if there is a language barrier, it takes time for them to ask those questions, but once they see that you speak Chinese, the first question is, are you married, do you have children?” (Transcription A, pg 99). This observation underscores that despite different cultural backgrounds among employees, once a bond is established and a common language is shared—even though with some remaining barriers—Chinese colleagues tend to delve into more 'personal' topics, fostering positive relationships. If we analyze these quotes using our theory, CD, which posits that the greater the cultural differences between individuals or groups, the more likely misunderstandings and communication barriers are to arise. In this context, the quote suggests that despite potential cultural differences between Chinese employees and others, such as those from different cultural backgrounds, once a common language (Chinese) is established, there is a reduction in the perceived cultural distance. Furthermore, despite the distinct communication styles inherent in both cultures, there are similarities in how employees from each nation communicate with one another, compared to how they communicate with their leaders, which, as we observed in the previous subtheme, possess different approaches, which facilitates the creation of bonds and positive relationships between staff from both countries.

5.2 Rank

The second theme selected to analyze the answers to the interviews was the theme of rank. Within the 4R model, Rank encompasses the examination of power structures within both the society individuals belong to and the one they aim to collaborate with. This entails identifying both visible and invisible power dynamics inherent within the culture. Additionally, it's crucial to analyze power structures not only within the broader cultural context but also within the specific organizational culture.

To better organize and illustrate the different perspectives subjected to Rank, I divided this theme into 3 subthemes. Firstly, the sub-theme of *power structures* will help to understand how they are established in companies from Spain and China. Secondly, the subtheme of the 5 *Confucian Ethos of Relationships*, will allow to me dissect how Chinese hierarchies and ranks are influenced by their cultural beliefs.

Finally, the third subtheme will focus on how factors such as *company size, geographical location, and organizational structure* influence hierarchy and operational practices within organizations, which I have named Hierarchy Dynamics.



5.2.1 Power structures

The first subtheme regarding rank delves into power structures, emphasizing the dynamics between leaders and followers within Spanish and Chinese organizations. Irene offers an initial glimpse into the workings of Chinese power structures, stating: "China is often perceived as having a stringent regulatory system, akin to a fiery red dragon. However, the reality is that rules and laws are quite flexible in many respects." (Transcription A, pg 97). Irene's statement indicates a common Western perception of China as a rigidly structured society, but she challenges this notion by suggesting that while rules are plentiful, they're not as inflexible as commonly believed. She nuances the image, moving away from the stereotype of the authoritarian "red dragon."

In contrast, Yuhan mentions: "The hierarchy is extremely clear and rigid, particularly within government institutions in China." (Transcription B, pg 169). Yuhan's observation underscores the vertical nature of power structures within Chinese organizations, particularly pronounced in public sectors and among government employees. Irene's and Yuhan's responses do exhibit some contradictions. While Irene suggests that rules and laws in China are more flexible than commonly perceived, Yuhan emphasizes the strictness and clarity of the hierarchy within Chinese organizations. More in line with Yuhan's answer is Lei's perspective of power structures in China as she details that from her personal experience "the structure is vertical", further amplifying the image of China's power structure as somehow vertical and defined.

Applying the CD theory to analyze the responses sheds light on the contrasting perspectives offered by Irene and the consultants from company A2. Irene's viewpoint on the flexibility of rules indicates a departure from traditional hierarchical norms often associated with Chinese culture. Conversely, the consultants from company A2 underscore the vertical power structures prevalent in Chinese organizations, where leaders predominantly wield authority based on their hierarchical position rather than their ability to inspire or empower followers. Considering the CD theory, which posits that greater cultural differences between two countries can hinder successful operations, and drawing from the perspectives provided by the respondents which suggest that Spain adopts a more horizontal approach to hierarchy, the disparity in power structures could pose challenges in fostering positive relations between companies from both countries seeking to enter each other's markets. Without a reduction in top-down Chinese leadership or a shift in Spanish leadership towards a less horizontal approach, these differences in styles may impede the establishment of mutually beneficial long-term



relationships. This obstacle could hinder the success of companies from both countries in each other's markets.

An example of how power structure within a Chinese organization work, comes from Irene's answer when she mentions: “In Chinese companies, there are usually two distinct leadership roles: the owner, who often holds a nominal position and isn't actively involved in day-to-day operations, and the CEO, responsible for running the company. Despite the owner's limited operational involvement, they still wield significant decision-making authority. For instance, in client meetings, the owner's opinion carries considerable weight, and if they express disapproval of doing business with a client, the company is unlikely to pursue the opportunity.” (Transcription A, pg 107). Irene’s response further underscores the notion raised by Lei and Yuhan that the individual at the top of Chinese organization, typically the owner, holds the highest level of authority and has the last word when it comes to decision making. Irene’s answers provides further evidence that suggests the pronounced hierarchical structure prevalent in Chinese working culture, where power is concentrated at the top.

On the other hand, respondents perceive Spanish power structures as more horizontal compared to their Chinese counterparts. Irene highlights this by stating, “Spain is much more horizontal, and here it varies greatly depending on the companies. However, from my perspective, China's verticality is very rigid, and hierarchies are highly emphasized.”(Transcription A, pg 91). This reflects the perception that, although there may be variations between companies, Spain generally maintains a more horizontal work environment in contrast to China. Additionally, Manuel's perspective aligns with the notion of a more horizontal power structure, as he notes: “Spain is much more horizontal. Well, it's super horizontal where I work, but elsewhere, I've seen a bit of everything.” (Transcription B, pg 178). Manuel's statement further reinforces Irene's observation that Spain exhibits a more horizontal hierarchy, despite potential differences between companies. Viewing this through the lens of Transformational Leadership Theory (TLT), the approach of Spanish leaders toward power structures aligns with the concept of community impact within TLT. TLT emphasizes that leadership is an ongoing process rather than a one-time event, requiring continuous efforts by leaders to inspire, motivate, and empower their followers. A more flat hierarchy in Spain, coupled with increased engagement with employees in communication as seen in the previous theme, provides space for leaders to continuously inspire, motivate, and empower their followers, and leaves room for



employees to participate in decision-making as seen in the following example provided by Irene: “I think it is not collective decisions in Spain, the role of the leader is still the last word or the decision that carries the most weight, even if the employees suggest something different.”(Transcription A, pg 109). This last quote further reflects the more horizontal approach to leadership and decision-making compared to China, as mentioned by Irene when she stated, “employees suggest something different.” This indicates that during the decision-making process, employees are allowed to suggest different ideas. However, ultimately, even if workers have some say or can suggest, the final decision is taken by the leader, similar to China. From a Cultural Dimensions Theory (CDT) perspective, it is evident that there are significant differences in corporate culture between both nations, particularly in power structures and hierarchy. These differences can inevitably affect the positive outcomes of relationships between organizations of both nations. However, regardless of the differences in hierarchical approach, in both nations, leaders have the final say when it comes to making decisions.

5.2.2 The Five Constant Relationships in Confucianism

The second subtheme that emerged during the analysis of my data in regards to rank is The five constant relationships in Confucianism, which refers to the five fundamental relationships in Confucian philosophy: those between ruler and subject, father and son, elder brother and younger brother, husband and wife, and friend and friend. This concept holds significant importance, based on the respondent’s personal experiences, as it underpins the prevalent social structure and hierarchy within Chinese society, contrasting with Western societal norms. I've chosen to include this subtheme under the category of "Rank" within the 4R model, which forms the basis for analyzing the data. This model specifically addresses rank to scrutinize the power structures within both the society of origin and the target collaboration. Identifying both overt and covert power dynamics within the culture is essential for a comprehensive analysis.

Irene attaches great importance to this and believes that it is the root of the hierarchy and power structure in China as she mentions: “ Look, the thing about verticality in China is that communism came to China, but it could not push away the Confucian mentality that had prevailed in society for centuries. In other regions outside of mainland China that did not have the influence of the cultural revolution, such as Taiwan, these types of relations are still very present, both in trade relations and in labor relations.” (Transcription A, pg 111). Irene’s quote highlights the deep-rootedness of



Confucian values within Chinese culture, suggesting that they form the foundation of the vertical power structures observed in Chinese organizations. Confucianism's emphasis on respect for authority and filial piety underscores the importance of hierarchy and social order in Chinese society, contributing to the verticality seen in organizational dynamics. Moreover, the consultant from A1 company provides an example that amplifies this idea: “I mean, in my experience in a Chinese university, you had to stay with your professor in class until the lady went home when the class was over. Students would carry her water, books, and other things. I'm not saying that this happens in all universities, but then at the same time, there is another relationship, which is that the teacher invites you to dinner from time to time to talk about what you are writing. So all of this also influences the business culture, because it's part of society” (Transcription A, pg 113). Irene's quote exemplifies the inherent vertical relations in Chinese society, reflecting the importance of power structures and the relationship between leaders and followers. From a Transformational Leadership Theory perspective, although there is a highly vertical hierarchy established within Confucianism philosophy, the notion that the professor invites the students for dinner leaves room for them to engage in communication and qualitative interactions, becoming in the process a possible source of inspiration and empowerment, as the TLT emphasizes the importance of a leader's sources of power and his or her focus on inspiring and empowering followers towards a common vision or goal. Therefore, by engaging with students outside class hours and discussing project writing, Chinese teachers can act as a source of inspiration and empowerment for their students. In addition, the theory also emphasizes that leaders influence to achieve both qualitative and quantitative results. In this example, while the teacher might use scores or grades as quantitative metrics to grade and motivate students to achieve the best possible score, engaging in communication and assisting with writing reflects the importance of also influencing qualitatively to achieve the results set by the students.

5.2.3 Hierarchy Dynamics

The third subtheme that emerged was the influence of geographical zone, sector, and company size on hierarchy dynamics in both Spain and China. As seen in the previous subtheme regarding the 5 Confucian relationships, there is a geographical aspect that plays a role when analyzing power structures and hierarchy in China. Irene mentions, "For example, in Taiwan or in societies that have not gone through a cultural revolution, (launched by Mao Zedong in 1966 to preserve Chinese communism by purging remnants of capitalist and traditional elements from Chinese society), the 5 relationships are still very much present in people's mentality and this is reflected in business and labor



relations."(Transcription A, pg 112). Lei further strengthens this idea when she says, "The geographic area also influences leadership styles and hierarchy, depending on the region of China. In the Shanghai area, there is more horizontality compared to other regions, as it is a more international area with more multinationals."(Transcription B, pg 186). Both responses reflect the concept that, depending on the geographic zone in China, the top-down leadership styles can differ, with Shanghai standing out as one of the cities with the most horizontality, due to its internationality and influence from other cultures. Taiwan, on the other hand, has the 5 Confucian relationships deeply rooted in the business culture of the region, as we have seen in the previous sub-theme. From a cultural distance theory perspective, areas with a diverse international population, such as Shanghai and other Chinese major cities, exhibit a reduced cultural gap due to their less hierarchical structure, which is a result of their globalization and diverse population. This suggests a potential pathway for Spanish and Chinese companies to establish easier and more positive relations, as according to the cultural distance theory, the smaller the cultural gap between two areas, the greater the likelihood that firms from one country can successfully operate in the other.

Additionally, to geographical factors, the size of the company can also influence decision-making and hierarchy, as Yuhan mentions: "The smaller the company size in the case of Spain, I believe that the team's decision tends to be taken more into account."(Transcription B, pg 185). This observation not only reinforces the idea of a flatter hierarchy in Spain, as discussed earlier but also underscores the impact of company size on decision-making dynamics. Yuhan's insight suggests that smaller companies in Spain place greater emphasis on incorporating input from teams when making decisions, indicating a more participatory approach to leadership. When viewed through the lens of transformational leadership theory (TLT), Yuhan's observation takes on added significance. Regardless of geographical or cultural factors, the size of a company can shape the leadership style employed. In smaller companies, leaders have a unique opportunity to engage closely with employees, leveraging their input to drive decision-making and foster a culture of collaboration. By giving them a voice in the decision-making processes leaders of smaller companies can empower, inspire, and motivate them to achieve their goals, transforming the followers in the process.

Manuel introduces another perspective that slightly differs from the other respondents, suggesting that hierarchy and rank within organizations are influenced more by generational circumstances rather than geographical location or company size. He states, "I have seen it, but I believe it is more generational and linked to, it is very



individual, but there are also social or generational trends that impact how this movement of information exchange changes and not only by country but at the generational level." (Transcription B, pg 169). This viewpoint from the consultant of company A3 underscores the idea that beyond factors like geography or company scale, the interplay between leaders and employees is also shaped by generational dynamics. Each generation carries distinct beliefs, norms, and practices, which can significantly affect interactions within an organization. The age group of both leaders and followers plays a crucial role in determining the alignment of these norms and practices, thereby influencing interactions positively or negatively. By acknowledging the influence of generational differences, organizations can better understand and navigate the complexities of hierarchical structures and leadership dynamics. Analyzing Manuel's quote using Cultural Distance Theory, which posits that cultural differences, including generational diversity, can impact communication patterns, decision-making processes, and leadership practices within organizations. Leaders must recognize and adapt to these cultural differences to effectively engage with employees from different age groups. By acknowledging the influence of generational differences on hierarchical dynamics, leaders can foster a culture of inclusivity and collaboration within the organization. They can promote cross-generational dialogue, mutual respect, and understanding to bridge cultural gaps and build more cohesive teams.

5.3 Responsibilities

Introducing the third theme used to classify the data, the focus shifts toward Responsibilities, exploring how they are perceived favorably or unfavorably. Understanding societal norms concerning individual obligations becomes the focus of this section of the analysis. To facilitate a more thorough examination of the data, two distinct subthemes, which emerged when analyzing the data, were employed: *Completion of timelines*, focusing on how these responsibilities are perceived in Spanish and Chinese corporate culture. The second subtheme that emerged was *Mianzi* Chinese cultural concept referring to the importance of maintaining face or social reputation which will be explained in more detail in its subsequent subthem.

5.3.1 Completion of timelines

Introducing the first subtheme that emerged when analyzing responsibilities, we delve into the contrasting perspectives of Chinese and Spanish employees regarding the urgency of completing tasks. From the responses collected, a divergence of views emerges regarding the perception of responsibilities related to task completion. On the



one hand, the Chinese perspective, articulated by Lei and Yuhan, suggests a favorable view of early task completion by Asian employees. This contrasts with the Spanish view, in which Manuel holds the opposite belief.

This difference in points of view can first be seen when Yuahn mentions: “The Chinese employee's first value is effort and humility, we always make a lot of effort and overtime.” (Transcription B, pg 158). The idea that Chinese employees face the responsibility of finishing the task as soon as possible by working overtime is further exemplified by Lei’s answers: “ We (Chinese workers) always want to move forward or finish work today, if it can be finished today we try” (Transcription B, pg 160). The responses from both A2 consultants suggest that Chinese employees perceive the responsibilities of completing work today as important and necessary and, therefore suggest a more positive approach to responsibilities and it is something they do proactively, possibly subject to the strong hierarchy established in Chinese culture as noted in the previous theme.

On the other hand, the two A2 consultants believe that Spanish employees perceive the responsibility to finish the job as soon as possible in a different way than their Chinese counterparts when they mention "low efficiency, effectiveness, lack of commitment from the Spanish employees to the company and the job. There is a lack of commitment on the part of Spanish employees to the company and the work, if they can leave the task for tomorrow it is left for tomorrow" (Transcription B, pg 160) by Lei or when Yuhan mentions "So, maybe the Spaniards working here (in A2 company) should also make an effort like their Chinese counterparts", (Transcription B, pg 159), suggesting that Spanish employees in their company do not see these responsibilities as a positive thing, and that, unlike their Chinese counterparts, if they can procrastinate them they will do so, reflecting less positivity towards these types of responsibilities. This argument is further evidenced when Lei mentions, "if they can procrastinate (the Spanish workers), they will procrastinate" (Transcription B, pg 160).

On the other hand, Manuel has a different opinion compared to the two Chinese respondents, stating that “this is not always the case” (Transcription B, pg 162) in response to Yuhan's explanation about the differences in the perception of responsibilities regarding completing tasks as soon as possible. Manuel's response, though brief, reflects a completely opposite view to that of Lei and Yuhan. He believes that Spanish employees do not have a different level of commitment and that, from his perspective, there isn't a significant difference in the commitment to completing a task on the same day if possible. If we analyze the responses of the interviewees through the lens of Cultural Differences (CD) theory, it can be argued that the differing perspectives of Chinese and Spanish workers on the responsibility of finishing tasks promptly, as suggested by the two A2 consultants, could potentially generate negative synergies. These synergies might affect the overall positive outcomes or economic relations between companies from Spain and China and could also cause problems in companies employing both Chinese and Spanish workers. According to consultants from company A2, Spanish employees



prioritize work-life balance and might not always stay late to complete tasks. In contrast, Chinese employees often prioritize completing tasks promptly, even if it means working late hours. This misalignment in work priorities could lead to misunderstandings and tensions, ultimately affecting team cohesion and productivity. This idea is further reinforced by Yuhan's statement when she mentions that in company A2, which is composed of employees from both Spanish and Chinese backgrounds, “we place a lot of emphasis on the selection of personnel to ensure that the people chosen are aligned with us and our way of working.” (Transcription B, pg 146). This quote reflects a strategy that company A2 uses to mitigate cultural differences, promoting good synergies and productivity, by hiring people who share similar values and ideals regarding effort and completing tasks promptly, which ensures a good understanding of responsibilities, and suggests a path for possible positive cooperation between companies and staff from both nations.

Moreover, if we analyze Manuel's perspective through the lens of Cultural Dimension (CD) theory, a different possible outcome emerges. Manuel's answer indicates a smaller difference in the approach to completing tasks between the corporate cultures of both nations. This suggests a higher degree of similarity in how employees perform tasks, potentially leading to a more positive relationship, as CD theory implies. Yuhan's statement about A2 company's strategy of hiring both Spanish and Chinese employees further supports the idea of a positive relationship thanks to similar responsibility in completing tasks as soon as possible.

5.3.2 Mianzi

The second subtheme that emerged when analyzing responsibilities and how they are perceived was the concept of *Mianzi*. *Mianzi* is a Chinese cultural concept referring to the importance of maintaining face or social reputation and dignity. It often involves avoiding direct refusals to prevent causing embarrassment or offense, thereby preserving mutual respect in social interactions (Buckley, Clegg, & Tan, 2006).

The first respondent to discuss *Mianzi* while reflecting on how responsibilities are perceived was Yuhan, who stated: "Normally, the Chinese people do not believe in making a fuss; in China, they avoid fights. The Chinese avoid confrontation; it's part of the culture. The way of communication is not communication; it's about avoiding saying no." (Transcription B, pg 169). Yuhan's reflections suggest that, within Chinese culture, confronting someone or creating a fuss is considered inappropriate, as this could lead to discomfort and strain in relationships and image. Consequently, when faced with responsibility, whether it's a task assigned by a superior or in any other context, Chinese individuals will do their best to fulfill it without saying no, as the concept of *Mianzi* places great importance on maintaining face or a good image. Furthermore, this cultural inclination aligns with the observed willingness of Chinese employees to complete tasks promptly, often putting in extra hours to ensure timely delivery, as seen in the previous subtheme on Responsibility. An example of *Mianzi* within the Chinese working culture



that reinforces the idea that Chinese people struggle to say the word no in order to portray and maintain a good image comes from Lei as she mentions: “Sometimes the Chinese businessman knows he may not meet the established deadlines, but they will still tell the buyer that they will. So, you, as a buyer, must have to understand why they say yes. This is because, in our culture, people are afraid to say no; we lack the courage to say no. I have encountered this a lot at the corporate level.” (Transcription B, pg 171). Lei’s example further suggests the idea that, within the Chinese culture and work culture, the fact of saying no might have a worse outcome than saying yes, even if there is knowledge that the job will not be done. Lei’s observation suggests a broader cultural phenomenon where the fear of disappointing or causing a “loss of face” outweighs the imperative of honesty and transparency. In essence, the repercussions of saying “no” are perceived to be more detrimental than the consequences of potentially failing to deliver on promises. This phenomenon is suggested to be deeply ingrained in Chinese societal norms when Lei says “This is because, in our culture, people are afraid to say no; we lack the courage to say no” (Transcription B, pg 201).

From the perspective of a Spanish consultant, Mianzi is seen as a stricter communication approach as Irene states: “In Spain, I believe there’s a more relaxed communication atmosphere. Here (in Spain), there isn’t this constant culture of avoiding confrontation, like in China, where the fear of losing face is deeply ingrained. In every aspect of Chinese society, it’s difficult to say ‘no’ directly; they prefer to say anything else or even avoid responding before saying ‘no’, which can make them uncomfortable” (Transcription A, pg 94). Irene’s comparison between the communication atmospheres in Spain and China highlights the significant role that Mianzi plays in shaping interactions within Chinese society. By contrasting the more relaxed communication style in Spain with the prevalent avoidance of confrontation in China, Irene underscores the profound influence of Mianzi on communication norms. Moreover, Irene’s answer suggests discomfort experienced by Chinese individuals when confronted with the prospect of saying “no” which sheds further light on the emotional and psychological dimensions of Mianzi.

If we analyze the concept of Mianzi and the different approaches that the Spanish and Chinese have towards facing responsibilities from the perspective of CD theory, we see two very different views on responsibilities. On one hand, the Spanish, as mentioned by Irene, have a more relaxed approach, with the option to say no if a task cannot be completed. On the other hand, Chinese culture and corporate culture, as observed by the respondents, reflect a much higher willingness to undertake tasks, even if completing them within the established timeframe is not possible. This suggests potential difficulties in establishing economic relationships between companies from the two countries or in multicultural companies with employees from both nations.



5.4 Risk

The fourth and final theme chosen for analysis in the interviews was the theme of Risk. In the context of the 4R model, risk pertains to an individual's inclination or aversion towards taking risks. As we delved into the data searching for insights on risk, two subthemes emerged: *Risk Evaluation*, this subtheme explores how individuals and leaders within both countries assess the risks associated with relocating to a new country, highlighting the factors they consider and the strategies they employ to mitigate risks. The second subtheme that emerged was *Short and Long-term Vision*, this subtheme delves into how leaders from both nations perceive and plan in relation to risk, considering both immediate and future implications. The analysis reveals that Chinese leaders prioritize meticulous risk assessment before entering new markets, while Spanish SMEs may underestimate risks, lacking market understanding. Chinese culture prioritizes long-term vision, contrasting with Spanish leadership's tendency toward short-term gains.

5.4.1 Risk evaluation

The first subtheme that emerged when analyzing the data related to risk was risk evaluation. Irene highlighted this in her response to the question about the main cultural differences in working environments and work culture between the two countries. She stated: “In general, Spanish SMEs recognize the need to internationalize and expand into China. However, they often fail to adequately assess the associated risks due to a lack of market knowledge. They overlook crucial aspects such as product marketing and competitor analysis, resulting in a flawed risk assessment approach.” (Transcription A, pg 102). Irene’s response suggests that, from her experience, Spanish SMEs tend not to evaluate the risks of entering the Chinese market correctly. She points out that they fail to analyze key aspects such as how their products are marketed and who their competitors are. This lack of a well-established plan of action and poor risk evaluation by Spanish leaders is further emphasized when she mentions: “The Chinese market is difficult to enter because it is a market that requires a lot of information, preparation, and adaptation on the part of the company. Everyone wants to go to China but with as little risk as possible.” (Transcription A, pg 103). Irene’s observations highlight that Spanish companies, particularly SMEs, often lack a clear and deep understanding of the complex and convoluted nature of the Chinese market. They tend to underestimate the extensive preparation and adaptation needed, aiming to enter the market with minimal risk without adequately addressing the challenges involved. While there is a willingness among



Spanish leaders to take the risk of entering the Chinese market, they often fail to prepare properly, leading to inadequate risk assessments and planning.

In contrast to the Spanish leader's approach, the experiences of the respondents indicate that Chinese leaders tend to conduct an extensive evaluation of risk before entering the Spanish market. This phenomenon is first presented by Manuel when he explains: "Their (Chinese leaders) study of risk is more exhaustive because they don't take leaps of faith as in Western cultures. They are stricter in analyzing expansion and growth processes. For example, in a company I worked with, it took them a long time to enter France because they wanted all variables under control, analyzed every step, and aimed to avoid debt problems." (Transcription B, pg 176). Manuel's answer suggests that Chinese leaders tend to analyze every small detail of an international market and their product before entering it, as reflected in his comment about wanting "all variables under control." This indicates a much more thorough risk assessment and planning compared to their Spanish counterparts.

Further evidence supporting Manuel's observation comes from Yuhan, who mentions: "China is more meticulous, more careful in this matter." (Transcription B, pg 176). This statement reflects the meticulous approach of Chinese leaders when entering international markets. It underscores their careful and detailed analysis, which includes considering all possible risks and preparing adequately to mitigate them. Yuhan's comment highlights the contrast in the cultural attitudes towards risk, with Chinese leaders displaying a more cautious and comprehensive strategy.

If we apply cultural distance (CD) theory to analyze the previous quotes, which suggests that cultural differences between countries can affect business aspects like risk perception and decision-making strategies, Irene's response regarding how Spanish SME leaders evaluate risk implies a tendency to underestimate risks when entering the Chinese market. This could be attributed to a potential lack of necessary information and preparation due to their unfamiliarity with the Chinese market's culture, resulting in inadequate risk assessment and planning. On the other hand, Chinese leaders, as described by Manuel and Yuhan, demonstrate a more meticulous and cautious approach to risk evaluation. This may be influenced by cultural factors emphasizing careful planning and long-term thinking. Chinese leaders' thorough analysis of market variables and meticulous planning reflects a lower cultural distance between China and Spain, enabling them to navigate international markets more effectively.

From a TLT (Transformational Leadership Theory) perspective, which prioritizes long-term vision and strategic planning, the responses from the A2 consultants reflect a markedly different leadership approach to risk evaluation compared to their Spanish



counterparts. This suggests that Chinese culture and corporate ethos adopt a more long-term perspective in assessing risks, with thorough evaluation processes and strategic planning evident in the responses from both A2 and A3 consultants. In contrast, Spanish leadership tends to favor shorter-term planning and risk assessment, reflecting a more transactional approach to leadership. This disparity underscores the critical role of cultural and organizational factors in shaping leadership styles and formulating effective risk management strategies. Moreover, it illuminates the potential advantages of embracing a transformational leadership approach.

5.4.2 Short and long-term vision

The second subtheme that emerged from my data analysis regarding risk was the *short and long-term* vision of Spanish and Chinese cultures and corporate cultures when making decisions that could entail risks.

Lei and Yuhan draw upon their experience and knowledge to highlight that Chinese corporate culture tends to prioritize long-term vision and results orientation. Lei's observation that "The Chinese think a lot, they think about the future, they are more result-oriented" (Transcription B, pg 177), underscores the tendency towards a long-term perspective in decision-making. Similarly, Yuhan emphasizes that in China, "there is not only a generational vision prevalent in corporate culture but also in the broader societal context" (Transcription B, pg 175), reflecting a medium to long-term outlook in decision-making processes. Both respondents underscore a trend towards a medium to long-term vision, together with a results-oriented approach, which suggests a strategic and patient mindset where efforts today yield results in the future. Yuhan further reinforces that this long-term orientation is ingrained not only in Chinese corporate culture but also in the broader cultural fabric of China, indicating a deep-rooted societal preference for future-focused strategies, even in risk management.

In contrast, Irene suggests that Spanish leaders may lack a similar long-term approach in risk decision-making, noting that "Developing a long-term action plan is not the norm (in Spanish culture) and this is something that also extends to Spanish SMEs." (Transcription A, pg 81). This contrast highlights potential differences in risk evaluation strategies between Spanish and Chinese corporate cultures, with the first one potentially being more short-term focused. Moreover, the absence of a long-term approach to risk decision-making in Spanish SMEs may indicate a broader cultural trend toward risk aversion or a lack of strategic foresight. Unlike their Chinese counterparts, who embrace a more patient and calculated approach to risk management, Spanish leaders may be inclined to prioritize short-term gains and quick fixes, potentially exposing their organizations to greater vulnerabilities in the long run.



This suggestion is reinforced by Irene's remark: “Within this context, I believe there is generally more risk aversion in Spanish companies and society as a whole, whereas in China, there is much less risk aversion.”(Transcription A, pg 81). Additionally, Lei's experience adds weight to this observation. Having moved to Spain six years ago with her two children to seek a better future, as she mentioned: “I came to Barcelona about 6 years ago, with my two children, to make a better life.”(Transcription B, pg 150) This further underscores the long-term orientation and risk assessment prevalent in Chinese culture. These two quotes collectively support the notion that Spanish culture and corporate practices tend to lean towards short to mid-term goals, contrasting with the more long-term outlook observed in Chinese culture and corporate practices.

Viewed through the lens of Transformational Leadership Theory, which prioritizes long-term vision, strategic planning, and adaptability, organizations can navigate uncertainty and seize opportunities for sustained success. Lei's observation regarding the emphasis on long-term vision and results orientation in Chinese culture and corporate practices suggests a transformational mindset that values strategic planning and future-oriented thinking. Similarly, Yuhua's mention of the generational vision prevalent in Chinese contexts reflects a commitment to long-term growth and success.

These perspectives align with Transformational leadership theory, emphasizing long-term goals and future-focused strategies that inspire change and drive organizational growth. In contrast, Irene's remarks highlight potential shortcomings in Spanish leadership, particularly in risk decision-making. Her observation that developing long-term action plans is not common in Spanish culture suggests a lack of transformational leadership qualities such as strategic foresight. This may lead to a more short-term-focused approach to risk management, potentially exposing organizations to greater vulnerabilities in the long run. The contrast between Spanish and Chinese leadership approaches, with one being short-term-focused and the other long-term-focused, underscores the importance of transformational leadership in effectively managing risk and driving positive outcomes when entering new markets and evaluating risk.

6 Discussion

In the following section, I will discuss the main discoveries extracted from the analysis, which will be divided into four sections, each based on one of the 4R themes. Using the 4R model, I will group all the findings to create a more visual and clear “roadmap,” as outlined in the methodology section. It's important to note that this “roadmap” is not meant to be a step-by-step guide to success, but rather a collection of insights from experts in the field.



6.1 Findings

The interview analysis showed patterns of agreement and disagreement among the respondents. These patterns highlight their different views on specific subjects, likely influenced by their cultural backgrounds—two respondents are of Chinese cultural heritage, and two are of Spanish. If we take a look at the first theme, Relationships, respondents unanimously agree on the importance of Guanxi in fostering positive relationships between Spanish and Chinese organizations. They emphasize the key role leaders play in bridging cultural gaps through personal engagement. This consensus aligns with TLT theory, which suggests that visionary leaders with strong personas can influence their follower's perceptions and actions through their personality and behavior.

Additionally, all respondents agree that China has a more hierarchical approach to communication and relationships within corporate culture compared to Spain. According to Cultural Distance (CD) theory, these differences in communication approaches can hinder relationship-building. The finding underscores the importance of leaders in reducing the cultural gap by fostering positive and deeper relationships. Moreover, the unanimous agreement on the strong hierarchical differences in communication between Spanish and Chinese leaders aligns with Hofstede's findings in his Country Comparison tool (see page 17). Hofstede notes a higher power distance in Chinese culture (80) compared to Spanish culture (57), which exhibits a flatter hierarchy.

The respondent's observations that Spain has a more relaxed and flat hierarchy align with Hall and Hall's 1990 study on low and high-context communication (see page 18). This study suggests that China has a high-context communication style, where what is not said can be as important as what is said, avoiding directness and often avoiding saying no. In contrast, the Spanish communication style is more direct or low-context. This lack of clear communication from Chinese counterparts can impact trust, as it may create a trust deficit for Spanish companies due to insufficient detailed communication.

Additionally, due to the lack of clear communication between Chinese leaders and followers, the concept of "Mianzi" (face) plays a key role in their interactions. All respondents agreed that this cultural aspect significantly influences how responsibilities and communication are managed in China. To improve relationships between companies from both countries, respondents emphasized the importance of Chinese employees and leaders learning how to say "no" and overcoming the fear of losing face. This change is crucial to avoid creating bad synergies and potentially damaging economic relationships between the two countries. The Spanish corporate culture, which relies on more direct communication, may view the Chinese reluctance to say "no" as untrustworthy.



Another element that reflected unanimous agreement among respondents was the idea that Chinese leaders prioritize meticulous risk assessment before entering new markets. This concept is closely related to the suggestion that Chinese leaders and corporate culture, in general, have a long-term approach to decision-making. This approach is heavily linked to the concept of Strategic Planning within Transformational Leadership theory, which states that transformational leaders develop effective strategies by anticipating challenges and identifying opportunities, ensuring proactive decision-making for both short-term and long-term success. Additionally, this finding also links with Doolittle's (2018) and Shotwell's (2017) suggestions that for an M and A to be successful, it must a good planification and communication (see on page 11).

There was only one point of disagreement among the respondents. It emerged within the theme of Responsibilities. Lei and Yuhan, representing consultancy A2 and both with Chinese cultural heritage, criticized Spanish employees for perceived inefficiencies and procrastination regarding their approach to deadlines. In contrast, Manuel, who has a Spanish cultural background unlike the A2 consultants, disputed the idea of Spanish employees being inefficient. He suggested there is no significant difference in commitment levels.

If we examine these differences in opinion and attempt to derive a nuanced view, we can compare them to the findings of Hofstede's Comparison tool (seen on page 16). The disagreement among the respondents' views is linked to the dimension of "motivation towards achieving success." Hofstede suggests that Chinese culture has a higher motivation towards achieving success compared to Spanish culture, with 66% compared to Spain's 42%. This aligns with the perspective of Lei and Yuhan, who believe that Chinese workers and overall Chinese culture tend to be more committed to their responsibilities and have a higher motivation for achieving success.

In conclusion, while respondents generally agreed on the importance of Guanxi, hierarchical differences, risk assessment practices, and communication styles, their disagreement on levels of employee engagement highlights nuanced perspectives possibly influenced by their cultural backgrounds.

6.2 4R MODEL BASED ON FINDINGS



With all the analysis findings presented, I will now delve into creating the “roadmap” using the 4R model to present the findings in a more visual and dynamic way. I want to once more stress that the “roadmap” that will be created is not intended as a step-by-step guide to success, but rather a collection of helpful insights from experts in the field. I will create two different models: one that will encompass findings on Chinese culture and corporate culture, and one encompassing Spanish culture and corporate culture.

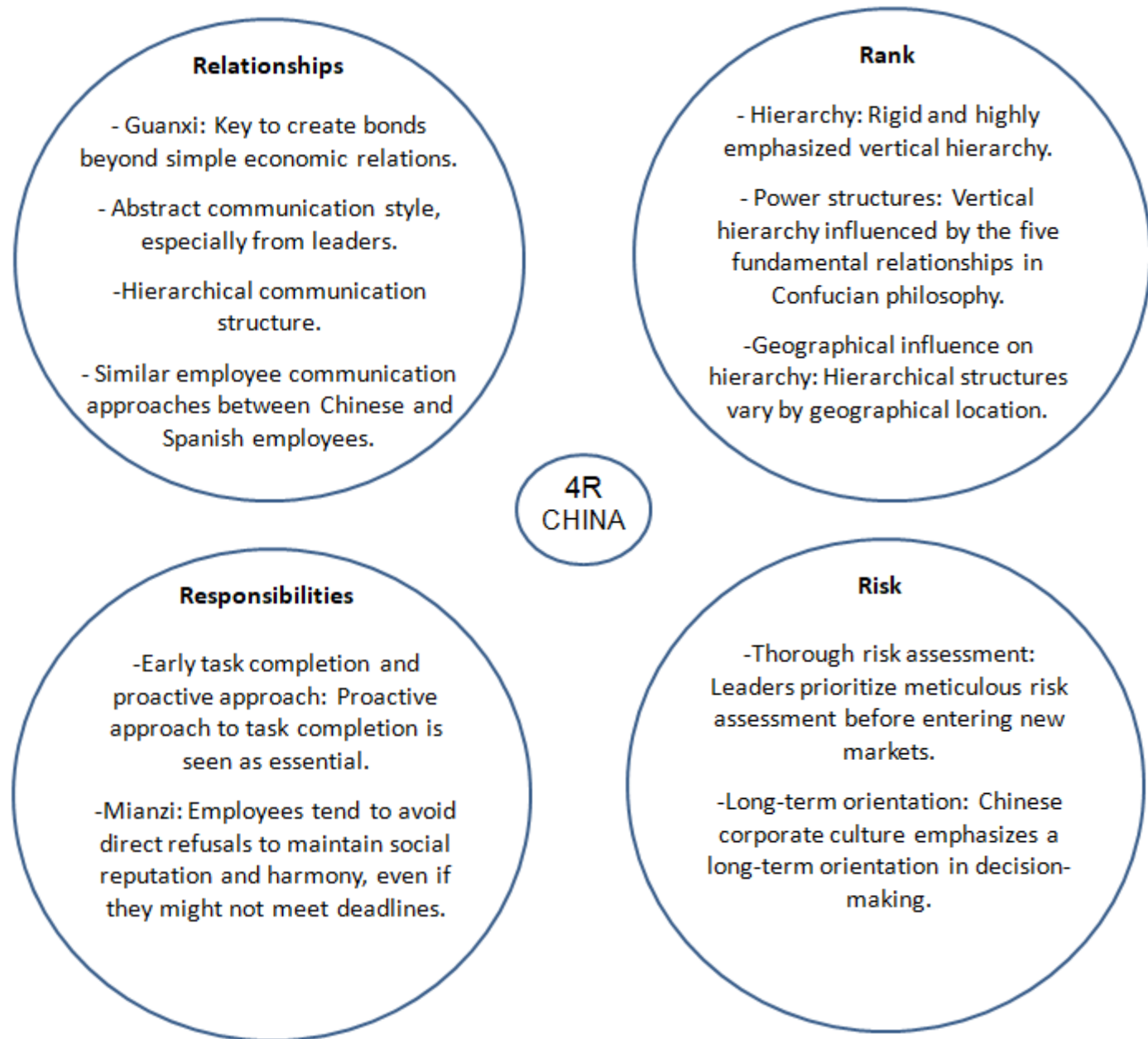


Figure 5: 4R model China, created by Marc Schofield



Figure 6: 4R model Spain, created by Marc Schofield



7 Conclusion

In conclusion, my study unveils critical challenges and opportunities for Chinese companies venturing into the Spanish market. The primary obstacle lies in the profound cultural differences, notably in communication styles and hierarchical structures. Chinese leader's inclination towards abstract communication contrasts with the more direct approach, favored by their Spanish counterparts. This dichotomy can lead to misunderstandings, particularly in contract negotiations and daily interactions. Moreover, the pronounced hierarchical approach ingrained in Chinese corporate culture can engender negative dynamics within intercultural companies, potentially impeding effective collaboration.

Furthermore, issues regarding risk assessment and decision-making could potentially intensify these challenges. While Chinese enterprises meticulously assess risks before market entry, Spanish leaders may overlook crucial aspects, particularly in long-term strategic planning. This asymmetry underscores the importance of comprehensive market analysis and strategic foresight. Spanish companies must adopt a more nuanced approach, especially when considering entry into the complex and competitive Chinese market. Addressing these challenges requires a concerted effort to bridge cultural differences, foster effective communication strategies, and prioritize comprehensive risk assessment and long-term strategic planning. By doing so, companies can navigate the intricate landscape of cross-cultural mergers and acquisitions, strengthening their market positions and facilitating successful business ventures.

To address these challenges, both parties must prioritize cultural understanding and integration, fostering effective communication strategies, comprehensive risk assessment, and long-term strategic planning. By identifying synergies for integration, companies can navigate the complexities of cross-cultural mergers and acquisitions, ultimately strengthening their market positions.

In summary, this research underscores the pivotal role of cultural understanding and integration in M&A activities between Spanish and Chinese companies. By leveraging these insights and recommendations, I aim to inform and guide practitioners in navigating the cultural complexities inherent in international business interactions, fostering greater synergy and success between these two nations. This approach aims to improve economic relations between Spain and China while enhancing collaboration and mutual understanding, in order to facilitate, improve, and enhance relations between the two countries.



8 References

- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal Title, Volume(Issue), Page range*. <https://doi.org/xxxxxx>
- Adler, N. J. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior* (3rd ed.). Cincinnati: South-Swetern College Publishing. https://scholar.google.com/scholar_lookup?&title=International%20Dimensions%20of%20Organizational%20Behavior&publication_year=1997&author=Adler%2CNJ
- Ando, G. (2024, February 21). Multicultural management: The new frontier of talent management. *PeopleHum*. <https://www.peoplehum.com/blog/multicultural-management-the-new-frontier-of-talent-management>
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the dimension of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199–218. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/1048984395900357>
- Bahari, S. F. (2010). qualitative versus quantitative research strategies: contrasting epistemological and ontological assumptions. *sains humanika*, 52(1). <https://doi.org/10.11113/sh.v52n1.256>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/70684182/3c08a7312f01048b773d002f68e1d589a38a-libre.pdf?1636049225=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLeadership_and_performance_beyond_expect.pdf&Expires=1711981927&Signature=Nv2sM6MjvzTg9GVrannqFX2W~apa1BimPEPjcPlZzYVnw-AFcLNlendz~IUkohTXaD7J8HxfpAXh0w1wc3POLc1EuDv7rrY29arQ4C5Ldgd74bDMaZsNS~vuP79bdNbFb~T2vCPA~rwn6hRH97i0VYDxZkrtAPZYunN2bt5Lectd8kYc8QScL6W1r0BBFwzTHPuFJ-0YfIzrCNxlEUftHkgEk-Dr6Z2qrSPiTb~1vxq4igRtQKFwM7e60nOQM1lGQ1gBkX~fX9uGCvVtTMNVZ~JrwXhaYpDo1cN9fbJmP3xgHTmdm~ryXpW2ETsB0mtjRpEFFh1FuvD~q8z6qfBHQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA



Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)

Berger, P., & Luckmann, T. (2016). *The social construction of reality* (2nd ed.).

Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & van Essen, M. (2018). Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications. *Journal of Management*, 44(1), 89-130.
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0149206317729027>

Beugelsdijk S., Mudambi R. 2013. MNEs as border-crossing multi-location enterprises: The role of discontinuities in geographic space. *Journal of International Business Studies*, https://www.researchgate.net/publication/256797085_MNEs_as_border-crossing_multi-location_enterprises_The_role_of_discontinuities_in_geographic_space

Brown, M.E, Treviño, L.K., Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597805000397/pdf>

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.

Buckley, P. J., Clegg, J., & Tan, H. (2006). Cultural awareness in knowledge transfer to China—The role of guanxi and mianzi. *Journal of World Business*, 41(3), 275-288.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.01.008>

Candra, A., Priyarsono, D. S., Zulfainarni, N., & Sembel, R. (2021). *Literature review on merger and acquisition (theories and previous studies)*.
<https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4627>

Castells, M. (1996). *El surgimiento de la sociedad de redes*. In *Information technology, globalization and social development*.
<https://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2011/08/1091.pdf>



Cambridge University Press. (2022). Acquisition. In Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/acquisition>

Caudill, W., & Scarr, H. A. (1962). Japanese value orientations and culture challenges.

Comisceo Global, C. Vulture. (2013). Cultural Differences in International Merger and Acquisitions. Comisceo Global. Retrieved from <https://www.comisceo-global.com/blog/cultural-differences-in-international-merger-and-acquisitions#C2>

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012, January). Leadership: Past, present, and future. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 629(1), 25-47. https://www.researchgate.net/publication/285709072_Leadership_Past_present_and_future

Della Porta, D., & Keating, M. (2008). Approaches and methodologies in the social sciences: A pluralist perspective. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PHRRRfR4WfYC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Della+Porta,+D.,+%26+Keating,+M.+\(2008\).+Approaches+and+methodologies+in+the+social+sciences:+A+pluralist+perspective.&ots=BT5YgY26yw&sig=vtNpadnKieid55c7IyPManY0qns#v=onepage&q=deductive%20approach&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PHRRRfR4WfYC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Della+Porta,+D.,+%26+Keating,+M.+(2008).+Approaches+and+methodologies+in+the+social+sciences:+A+pluralist+perspective.&ots=BT5YgY26yw&sig=vtNpadnKieid55c7IyPManY0qns#v=onepage&q=deductive%20approach&f=false)

Della Porta, D., & Keating, M. (2008). How many approaches in the social sciences? An epistemological introduction

DePamphilis, D. (2018). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities*. Academic Press. [https://books.google.dk/books?hl=es&lr=&id=21apDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Depamphilis+\(2018\)+mergers+and+acquisitions&ots=coSBcuRvaA&sig=XZovUwIbytNHkD1xRXU3dj9eg44&redir_esc=y#v=onepage&q=Depamphilis%20\(2018\)%20mergers%20and%20acquisitions&f=false](https://books.google.dk/books?hl=es&lr=&id=21apDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Depamphilis+(2018)+mergers+and+acquisitions&ots=coSBcuRvaA&sig=XZovUwIbytNHkD1xRXU3dj9eg44&redir_esc=y#v=onepage&q=Depamphilis%20(2018)%20mergers%20and%20acquisitions&f=false)

Dermot Williamson (2002). Forward from a Critique of Hofstede's Model of National Culture. https://www.researchgate.net/publication/230557882_Forward_from_a_Critique_of_Hofstede's_Model_of_National_Culture



DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1127-1142. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984313001203>

Doolittle, Jeff (2018). Mergers & Acquisitions: The Importance of Creating a Shared Culture, Organizational latent consulting. <https://www.organizationaltalent.com/post/2019/04/18/mergers-acquisitions-the-importance-of-creating-a-shared-culture>

Dow D., Karunaratna A. 2006. Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, https://www.researchgate.net/publication/5223217_Developing_a_Multidimensional_Instrument_to_Measure_Psychic_Distance_Stimuli

Dozier JB, Husted BW, and McMahon JT (1998) Need for approval in low-context and high-context cultures: a communications approach to cross cultural ethics. *Teaching Business Ethics* 2: 111–25.

El Economista. (2022). La inversión china destina más de 1.100 millones a Cataluña. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12523059/11/23/la-inversion-china-destina-mas-de-1100-millones-a-cataluna.html>

Engert, O., Kaetzler, B., Kordestani, K., & MacLean, A. (2019). Organizational culture in mergers: Addressing the unseen forces. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-culture-in-mergers-addressing-the-unseen-forces>

Evan, W. M. (1975). Measuring the Impact of Culture on Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 5(1), 91–113. <http://www.jstor.org/stable/40396783>



FDI Intelligence. (2022, April 22). *The fDi Report 2022*.
<https://www.fdiinsights.com/fdi/report22>

Forbes. Shotwell, D. (2017). Why Company Culture Is Critical To M&A Success.
<https://www.forbes.com/sites/chrisencianlosi/2017/07/11/why-company-culture-is-critical-to-ma-success/>

Froese, F. J., & Goeritz, L. E. (March 2007). Integration Management of Western Acquisitions in Japan.
https://www.researchgate.net/publication/36398223_Integration_Management_of_Western_Acquisitions_in_Japan

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. Harvard Business
<https://selimyazici.com.tr/wp-content/uploads/2018/09/04-Ghemawat-Distance-Still-Matters.pdf>

Global Negotiator. (n.d.). Contratos en China: Negociación y Cumplimiento. Business Publications. Retrieved from <https://globalnegotiator.com/files/contratos-en-china-negociacion-y-cumplimiento.pdf>

Gorton, G. B., Grennan, J., & Zentefis, A. K. (2022). Corporate Culture. Annual Review of Financial Economics, 14, <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-092321-124541>

Hariyani I, Serfianto R, Yustisia C. 2011. Merger, Konsolidasi, Akuisisi dan Pemisahan Perusahaan. Jakarta. Visi Media.

Hay, I. 2006, 'Transformational leadership: characteristics and criticisms', E-Journal of Organizational Learning and Leadership, vol. 5, no. 2.
<http://www.weleadinlearning.org/ejournal.htm> (ISSN d0000925)

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage Publications.
[https://books.google.dk/books?hl=es&lr=&id=Cayp_Um4O9gC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Hofstede,+G.+\(1980\).+Culture%27s+consequences:+International+differences+in+work-related+values.+Sage+Publications.&ots=V6CACyPLL4&sig=XdFOxTqasK82fvgoSdOLIIifRTMU&redir_esc=y#v=onepage&q=Hofstede%2C%20G.%20\(1980\).%20Culture's](https://books.google.dk/books?hl=es&lr=&id=Cayp_Um4O9gC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Hofstede,+G.+(1980).+Culture%27s+consequences:+International+differences+in+work-related+values.+Sage+Publications.&ots=V6CACyPLL4&sig=XdFOxTqasK82fvgoSdOLIIifRTMU&redir_esc=y#v=onepage&q=Hofstede%2C%20G.%20(1980).%20Culture's)



%20consequences%3A%20International%20differences%20in%20work-related%20values.%20Sage%20Publications.&f=false

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.[https://books.google.dk/books?hl=es&lr=&id=9HE-DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=\(Hofstede,+2001&ots=IMu8pNwZPO&sig=Ggyk3YYXC_i0Rm7Wx0W_hkifHv0&redir_esc=y#v=onepage&q=\(Hofstede%2C%202001&f=false](https://books.google.dk/books?hl=es&lr=&id=9HE-DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=(Hofstede,+2001&ots=IMu8pNwZPO&sig=Ggyk3YYXC_i0Rm7Wx0W_hkifHv0&redir_esc=y#v=onepage&q=(Hofstede%2C%202001&f=false)

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/?&ei=9owuVLrgCIfXaqzngIgJ&sa=U>

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *The Academy of Management* <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/3069293>

Laub, J. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), <https://www.servantleaderperformance.com/wp-content/uploads/2018/04/2004-Laub-Article-Defining-Servant-Leadership.pdf>

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984396900272>

Lupton, S. (2024). Bank Sabadell communication mistakes in acquiring TSB. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16138171.2021.18999>

Martin, C. (2024, January). El Govern crea el ‘China Desk’ para atraer fábricas y centros tecnológicos del gigante asiático. *The new Barcelona post*. <https://www.thenewbarcelonapost.com/govern-crea-china-desk-para-atraer-fabricas-y-centros-tecnologicos-del-gigante-asiatico/>



Marmenout, K. (2007). Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurements.

McCloskey M.W (2015). WHAT IS TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33666986/transformationalleadership-libre.pdf?1399720235=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DML513_ML791_WHAT_IS_TRANSFORMATIONAL_LEA.pdf&Expires=1711981109&Signature=Mo7mdFHAhicXprdVtmMVar~wfhHtSMFH3fD~2n~v7txRIuFJdBgmttPBog1lyO1tzLloEXzRe~EIGxwB0mLyRXjLBI6fE9G6kxG7xZbFiSXvCPKQqvW2KZSQ3cpIT0FeTO0hj9RZ4vvo27SSJzim3X76tTAOPdKo~TiV5-UEsmXsNaAHRqAcQdPWSNT0DTi4v3JAJ~9BrX73yBLKwhR9sz2plIaOx3rVKttHuBfD~0BFLSrHlqOQ5qDRGp-Ri3P2gWztYVRqiGgrt3YBIR25tb-knwYQisBwyQgiKNpt6039hWFSWpO1NxxvhzinupU93PXDT5b6P5r1I1t8f0mMY8g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33666986/transformationalleadership-libre.pdf?1399720235=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DML513_ML791_WHAT_IS_TRANSFORMATIONAL_LEA.pdf&Expires=1711981109&Signature=Mo7mdFHAhicXprdVtmMVar~wfhHtSMFH3fD~2n~v7txRIuFJdBgmttPBog1lyO1tzLloEXzRe~EIGxwB0mLyRXjLBI6fE9G6kxG7xZbFiSXvCPKQqvW2KZSQ3cpIT0FeTO0hj9RZ4vvo27SSJzim3X76tTAOPdKo~TiV5-UEsmXsNaAHRqAcQdPWSNT0DTi4v3JAJ~9BrX73yBLKwhR9sz2plIaOx3rVKttHuBfD~0BFLSrHlqOQ5qDRGp-Ri3P2gWztYVRqiGgrt3YBIR25tb-
knwYQisBwyQgiKNpt6039hWFSWpO1NxxvhzinupU93PXDT5b6P5r1I1t8f0mMY8g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726702551004>

Meng, W. (2023). Estudio comparativo de las culturas de gestión China y Occidental.
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/384590/Mem%C3%B2ria_MengWei.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Mustajoki, H., & Mustajoki, A. (2017). A New Approach to Research Ethics: Using Guided Dialogue to Strengthen Research Communities. University of Helsinki.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies.

Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Potrac, P., Jones, R. L., & Nelson, L. (2014). Interpretivism. In Research Methods in Sports Coaching (1st ed.).



<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203797549-5/interpretivism-paul-potrac-robyn-jones-lee-nelson>

Revista Latinoamericana de Psicología, 48(1), 30-41. ISSN 0120-0534.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0120053415000436#sec0050>

Reed, S.F., Lajoux, A.R. & Nesvold, H.P. (2007). The art of M&A: A merger acquisition buyout guide (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

Rios, X. (2019). Las relaciones entre España y China: ¿una nueva era?
<https://english.news.cn/20230331/a4814490ed6a4504b87188ff7b053e5f/c.html#>

Rios, X. (2023) Los mimbres del reencuentro doce años que marcan la historia de las relaciones sino-españolas,
<https://produccioncientifica.ucm.es/documentos/65c28fe106534151f3f07bb0>

Salzman, P. C. (2002). On Reflexivity. American Anthropologist, 104(3), 805.
<https://doi.org/10.1525/aa.2002.104.3.805>

Scott, D. S. C. (2012). *Cross-border mergers and acquisitions*. Wiley.
[https://books.google.dk/books?hl=es&lr=&id=a17WCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Scott+\(2012\)+mergers+and+acquisition&ots=KK_VnYce4i&sig=WolwmZCTY6MKAF_EVUwrBiuZ_9ig&redir_esc=y#v=onepage&q=Scott%20\(2012\)%20mergers%20and%20acquisition&f=false](https://books.google.dk/books?hl=es&lr=&id=a17WCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Scott+(2012)+mergers+and+acquisition&ots=KK_VnYce4i&sig=WolwmZCTY6MKAF_EVUwrBiuZ_9ig&redir_esc=y#v=onepage&q=Scott%20(2012)%20mergers%20and%20acquisition&f=false)

Shamoo, A. E., & Resnik, D. B. (2007, May). Responsible Conduct of Research. Journal of Biomedical Optics.

Shenkar O., Luo Y., Yeheskel O. 2008. From “distance” to “friction”: Substituting metaphors and redirecting intercultural research. Academy of Management Review, <https://www.jstor.org/stable/20159452>

Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. Journal of International Business Studies <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490982>



Shotwell, D. (2017). Mergers and acquisitions: How to ensure a smooth transition. Retrieved from <https://change2020.com/mergers-and-acquisitions-how-to-ensure-a-smooth-transition/>

Snow, B. (2011). *Mergers & acquisitions for dummies*.

Signorini, P., Wiesemes, R., & Murphy, R. (2009). Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: A critique of Hofstede's cultural difference model.

Stevens-Hall, (2020). The Importance of a Meticulous Intercultural Strategy in Mergers and Acquisitions. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/36398223_Integration_Management_of_Western_Acquisitions_in_Japan

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? https://www.researchgate.net/publication/262853217_A_Critical_Assessment_of_Charismatic-Transformational_Leadership_Research_Back_to_the_Drawing_Board

Wang G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

Watson, J. L. (2023, November 17). cultural globalization. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/science/cultural-globalization>

Williamson, D. (2002). Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00187267025511006>

Yang, K.S. (1995) Chinese Social Orientation: An Integrative Analysis.

Zhang, H., Tian, M., & Tsang, K. H. (2020). Cultural distance and cross-border diffusion of innovation: A literature review. *Journal of Business Research*, 122, 1-13. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ARLA-10-2018-0239/full/html>



9. Annex

Questionnaire

For the online interviews, we first created an interview guide, which contained an outline for the questions asked during the interviews (Bryman, 2016). See below:

		Aim of the question (what kind of insights should the question provide, in relation to your pf?)	Relation to theory (which aspects/dimensions/el ements of your theoretical foundation is the question related to?)
Introduction questions to set the tone	1. What is your position and area of responsibility (job) in + NAME of Consultancy? (<i>I will change the name when i send the interviews as is different consultancy companies.</i>)		
	2. What is your educational and cultural background?		
	3. What is your experience with mergers/acquisitions between Chinese and Spanish companies?		
	4. According to your knowledge and	To identify the main Chinese/Spanish cultural differences in	Cultural distance theory , as it will provide a deeper



	experience/observations, what are the key cultural differences between Chinese and Spanish work environments/work culture?	a corporate context	understanding of the size of the cultural distance between China and Spain's corporate culture, based on the data gained from the interviews. Additionally, it will help to explore how Hofstadter's theoretical differences align with the empirical differences.
	5. According to your knowledge and experience/observations, what are the key cultural differences between Chinese and Spanish work environments/work culture?	To identify differences in leadership styles regarding interaction and the relationship between employees and leaders PF 1 Also will help to answer PF2	The question relates to the 4R model firstly, as it focuses on communication strategies and communication patterns between staff in the organization. It can also be used with TLT , as it allows me to identify how leaders interact with workers and to what extent they influence the communication between employees and leaders and employees. CDT Moreover, it will provide date empirical data on the power distance and the degree of indulgence between employees and leaders, which will allow me to compare with the theory.
	6. According to your	Similarly to the previous question,	The question lands well with the 4R



	knowledge and experience, how do Spanish leaders typically approach risk assessment and decision-making compared to Chinese leaders, particularly in the context of international expansion? <i>Follow-up question: Do you believe any cultural factors influence it, perhaps long-term orientation, or the motivation towards achieving success? (Not sure if to provide examples of cultural factors that influence the question or not)</i>	insight will allow to better understand how leaders act when approaching risk, helping answer PF1 and 2.	model, the Risk dimension, and also to further unearth cultural differences between the corp culture which is linked to CDT focusing on Hofstader's insights in the country comparisons tool.
	7. How do you characterize the relationships between leaders and employees within Chinese and Spanish corporate cultures? Do these relationships primarily focus on personal connections and	Help answer PF1 , as it will reflect if the different relationship styles between workers and leaders, which can be connected to challenges. PF1 and PF2	Linked to 4R model, with a focus on relationships. Also, CDT as it will help to identify if there are further cultural distances subjected to relationships between both corp. Culture Individualism and power distance,



	interests, or are they predominantly transactional, centered solely on business matters without fostering friendships?		
	8. According to your knowledge and experience, how do you perceive the responsibilities of Chinese and Spanish leaders in ensuring the successful fusion of corporate cultures during mergers and acquisitions? <i>Follow-up question:</i> Are there any cultural factors that you believe may influence their approaches to managing this process effectively?"	Help to answer PF1 as will reflect the role that leaders play in the fusion of corporate culture when entering the Spanish market, Follow-up question will further reflect if the challenges the leaders face are subjected to cultural factors. Additionally will help to answer PF2	The question is connected to CDT and Hofstadter's insights on cultural differences. Moreover, it is also connected to the 4R, more specifically, with the responsibility of the leaders.
	9. Are you aware of instances where the Chinese and Spanish leadership styles posed challenges during an M&A integration? Can	This will directly help to answer PF 1, as I aim to find out the challenges in Corp C. that Chinese companies face. The answer will help to asses PF2	The question has a direct relation to CDT , as it will give evidence on what are the main differences between management styles, and moreover, will focus on leaders' style and their



	you describe the challenges, and how these were resolved?		influence on the objectives and vision of the organization.
	10. Based on your experience, can you share some recommendations or best practices for addressing corporate culture differences when integrating teams from Chinese and Spanish backgrounds, following a merger or acquisition? <i>Follow-up question:</i> are there any Dos and Don'ts?	The aim of the question is to answer PF2, as it will suggest ways to improve for future companies.	Depending on the answer, it can be subjected to 4R model, if the answer focuses on responsibility, risk, rank, and relationships, and with TLT, if the answer focuses more on the role that leaders can play.



Transcription A. Irene, Consultancy company A1

23 de abril de 2024, 9:24a.m.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:01

¿Vale?

Pues pues nada, primero de todo.

Te quería agradecer tu tiempo y esta oportunidad de tenerte aquí conmigo.

¿Ayudarme a, pues coger esta información que yo creo que es súper valiosa y es importante y es difícil de llegar, no hay que hay que tener experiencia y estar en el mundillo para conocerla y creo que es una perspectiva súper súper interesante, pues mira, voy a empezar con una pregunta, si para pues para conocer un poco, no como como tal y me gustaría ser un poco, cuál es?

IS

Irene Izarra Sanz 1:10

Ay.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:30

¿Cuál es tu cargo?

Y tu área de responsabilidad en tanto en Herrera y San consulta en sí, como en la Fundación Chile no que que he visto que es una como una fundación hermano o hermana de de Herrera in sang.

¿Más enfocada en la cultura entre Navarra y española, pero cuál es?

IS

Irene Izarra Sanz 1:42

Sí, por eh

MC

Marc Schofield Claramunt 1:46

¿Cuál es tu cargo?

tú eres responsabilidad ayer en.



IS Irene Izarra Sanz 1:49

¿Eh?

Yo soy consultora en Herrera.

¿Changa ver con el contexto es que yo soy trabajadora por cuenta propia, yo entonces yo, EH?

MC Marc Schofield Claramunt 1:57

.

IS Irene Izarra Sanz 2:00

Bueno, comencé, soy de formación, soy traductora e intérprete especializada en lingüística China.

Y así es como empecé mi bueno.

Yo vivía en China, estaba haciendo un máster de lingüística del mandarín y me regresé aquí, durante la pandemia.

MC Marc Schofield Claramunt 2:15

.

IS Irene Izarra Sanz 2:18

Y ya, pues este comencé a trabajar como trabajadora por cuenta propia como traductora, intérprete.

Sobre todo te entrada en el área industrial de montajes de máquinas chinas en España.

MC Marc Schofield Claramunt 2:24

Sí.

Irene Izarra Sanz 2:32

¿Sobre todo es mi especial, mi área de especialización más más amplia ha raíz de esto contacta conmigo Andrés Herrera, Eh?

Y comencé a trabajar con ellos.

Bueno, pues empecé como junior, como consultor consultora junior hace 3 años casi.

¿Y en la empresa?



¿Y bueno, principalmente mis tareas, Eh?

IS Sobre todo investigación y prospección de mercado en China de distintos productos.

MC **Marc Schofield Claramunt** 2:57

No.

IS **Irene Izarra Sanz** 3:00

Y no solo el producto, sino también servicio, depende un poco del cliente.

¿Nosotros trabajamos para Gobierno de Navarra, EH, desarrollando la estrategia de internalización de cara a China y también con clientes particulares, Eh?

MC **Marc Schofield Claramunt** 3:10

.

IS **Irene Izarra Sanz** 3:18

Y bueno en el caso entonces si hago análisis de mercados.

Luego brindó apoyo a acciones concretas que se tienen que llevar, pues si hay misiones inversas o hay que hacer alguna formación o bueno crear contenido de divulgación o de promoción, todo el tema de redes sociales también.

¿Bueno, al ser una empresa pequeña, al final todos hacemos un poco de todo, EH?

MC **Marc Schofield Claramunt** 3:42

Claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 3:43

Pues luego también temas, interpretación, traducción.

Bueno, eso ya, pues que es más de lo que era.

Venía siendo mi ámbito de formación y experiencia, previa y luego en fundación Chili, que soy la coordinadora de programas.

MC **Marc Schofield Claramunt** 3:52

.

Irene Izarra Sanz 3:58



En general, la la Fundación se dedica un poco a la divulgación.

IS ¿Una divulgación muy rigurosa, no porque intentamos que la gente que que Participe en nuestras actividades sean Invest, jugadores o gente que cuenta con un bagaje, pues bastante amplio, no?

Sobre el tema que va a hablar, sobre todo para dar a conocer la cultura China.

MC **Marc Schofield Claramunt** 4:21

.

IS **Irene Izarra Sanz** 4:24

Bueno, la cultura del mundo chino que incluiríamos aquí, República Popular, Taiwán, Hong Kong, Macao.

¿Un poco más amplio, no este término, incluso temas de diáspora, Eh y Eh?

¿Bueno, la la, o sea, el objetivo es ese, no como dará dará a conocer, pues aspectos más desconocidos y también reforzar el hecho de Eh ha acabar con prejuicios, no?

Y trabajar en en la imagen que se tiene no solo de la comunidad China sino de China.

Hablo de China en general porque es como lo que más gente conoce aquí, no de de quitar esa imagen, ese hierro de peligro, peligro alerta que existe en España muy fomentado también por los medios de comunicación, que muchas veces, pues las fuentes en las que se basan en las perspectivas que utilizan, pues son sesgadas.

¿No, entonces intentamos brindar toda la información posible para que a cada 1 se exigidas las Eh las perspectivas que quiera, pero intentar evitar toda la información no entonces, y í?

MC **Marc Schofield Claramunt** 5:25

.

Claro, coma.

IS **Irene Izarra Sanz** 5:29

Pues bueno, coordinó las actividades AA los otros coordinadores.

HP me encargo un poco de que salgan los las actividades adelante básicamente.

Marc Schofield Claramunt 5:40

¿, sí, porque es verdad, no que que esta perspectiva, que que la gente digamos de a pie,



tiene sobre China es algo un poco bueno, como si hubiera una imagen artificial generado por como bien dices por estos medios de comunicación, influenciados mucho por la zona de de auto Website, no digamos y es importante tener esta esta perspectiva un poco más, más real?

MC

IS

Irene Izarra Sanz 6:00

Sí.

MC

Marc Schofield Claramunt 6:05

No, yo yo te lo he vivido de primera mano aquí en el máster que estoy haciendo sí que ha sido un poco revelador no decir otras.

, entiendo muchos de los, por ejemplo, muchas de las de las decisiones que toman o la forma de de que tienen de gestionarse y tal que no, no entendemos porque tenemos una perspectiva muy diferente, pero también es, es importante.

Pues eso no intentar entender desde la raíz, porque se actúa así porque esta manera y creo que es muy muy, muy interesante.

¿Ya volviendo un poco un poco más sobre ti un poco la bueno, ya me hablo un poco de tus formaciones de cultiva, no que eran en interpretación y traducción, pero también tu herencia cultural, como como China, por qué China?

¿Tienes alguna relación con El País o dura?

IS

Irene Izarra Sanz 6:46

No, no hay ningún no hay ninguna historia detrás.

¿No hay ninguna razón increíble e interesante, EH?

Yo sabía que quería siempre, o sea, algo que tenía muy claro era que quería dedicarme a algo relacionado con la lengua, con las lenguas extranjeras.

MC

Marc Schofield Claramunt 7:01

.

Irene Izarra Sanz 7:03

Y, pues bueno, odiaba el francés y la o sea literalmente fue como, pues no sé quién me sugirió, porque no haces chino es la lengua del futuro, que eso luego habría que analizarlo mucho con pinzas HP, pero en España, sobre todo.



IS Y escogí, si no, pues bueno, pues como podía haber escogido árabe, tampoco te creas que tuve suerte me gustó porque otros compañeros no, no sucedió lo mismo.

MC **Marc Schofield Claramunt** 7:20

.
.

IS **Irene Izarra Sanz** 7:29

No, entonces tuve suerte me apasionó.

No solo me gustó, me apasionó entonces en, pues sí, yo he tirado mucho por la, por todo el tema lingüística, sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 7:34

Claro.

¿alegro que hayas encontrado algo que te guste y que y que te apasionas tienes que dedicarle muchas horas, pues es algo que también nos hace un poco más a menos, no?

IS **Irene Izarra Sanz** 7:48

Sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 7:50

Pues mira ora moviendo un poco más ya hacia la experiencia entre entre empresas chinas y españolas.

Estoy un poco más general y luego entramos más en en detalles. ¿Te parece?

¿Me gustaría, me explicarás un poco en general, cuál?

¿Cuál es tu experiencia en fusiones y adquisiciones entre empresas chinas?

¿Y españolas me acuerdo que me contaste que que tampoco era muy, muy profunda, pero tienes algún tipo de observar las relaciones entre los dos países? Dos.

IS **Irene Izarra Sanz** 8:16

De fusiones y adquisiciones yo desconozco, porque yo me muevo en un ámbito mucho más práctico, y sobre todo yo trabajo con empresa española, principalmente que quiere exportar a China.



MC **Marc Schofield Claramunt** 8:25

.

IS **Irene Izarra Sanz** 8:28

¿Entonces estamos hablando de operaciones mucho más micro, sabes?

MC **Marc Schofield Claramunt** 8:32

¿Vale?

IS **Irene Izarra Sanz** 8:33

¿Y sobre todo pymes, Eh?

¿Está, estoy muy, estoy muy poco enterada, Eh?

¿A niveles de bueno, pues ayer me enteré también, sí que me van sonando porque son parte del trabajo, no?

Pues que si cherry ha comprado Nissan en Barcelona, no, pero son informaciones que me llegan, pero no trabajo con ellas ni tengo experiencia en ese ámbito.

No igual algún tipo de colaboración a nivel más institucional entre contrapartes más que chinas, igual taiwanesas y españolas por, pero la verdad es que no es un tema como te comenté.

MC **Marc Schofield Claramunt** 8:54

.

IS **Irene Izarra Sanz** 9:08

Sabes que no es mi ámbito ni de trabajo ni de estudio.

MC **Marc Schofield Claramunt** 9:13

.

IS **Irene Izarra Sanz** 9:13

O sea, que no te puedo decir nada porque no me gusta tampoco hablar de lo que no sé, entonces para decirte tonterías.



MC **Marc Schofield Claramunt** 9:17
Claro, claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 9:20
Sí, sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 9:22
Claro, pero sí que entiendo que que bueno, que aunque no estamos hablando de de margen, una cuestión de niveles muy grandes, si si que trabaja con empresas españolas que quieran entrar en el mercado chino, aunque sean pequeñas, intento que si tienes un tipo de conocimiento un poco, pues las principales diferencias culturales en entornos laborales entre la cultura laboral China y española, que entiendo que igualmente, aunque antes de relaciones, esto sí que sí que deben tener.
¿Es algo que tener en consideración, no?

IS **Irene Izarra Sanz** 9:48
Sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 9:48
¿Cuál es tu crees que son estas diferencias?

IS **Irene Izarra Sanz** 9:51
¿Eh?
¿Te puedo explicar un poco más?

MC **Marc Schofield Claramunt** 10:05
.

IS **Irene Izarra Sanz** 10:06
¿Y qué es la falta de planificación a nivel de entidad concreta?
¿No, porque pues si hablamos de China como país, la planificación va por bandera, pero en caso de instituciones provinciales, en casos concretos que nos han tocado instituciones provinciales o empresas concretas, Eh?



MC **Marc Schofield Claramunt** 10:11

.

IS **Irene Izarra Sanz** 10:23

Desarrollar un plan de acción a largo plazo no es lo común y esto es algo que también se extiende a las PYMES españolas.

¿Desde mi punto de vista, no que pasa que cuando nadie planifica nada, pues todo es un poco desastroso, no?

O es muy difícil avanzar.

MC **Marc Schofield Claramunt** 10:40

Claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 10:41

Creo que por parte de las empresas españolas existe mucho desconocimiento de China.

Existe mucho prejuicio sobre el mercado y eso es una barrera significativa a la hora de de aterrizar sobre él, no.

Queremos vender a toda costa por pensando que los chinos te van a comprar lo que sea solo porque es europeo.

Y.

MC **Marc Schofield Claramunt** 11:07

Nos en.

Irene Izarra Sanz 11:08

¿Eso es eso marca?

¿Pues un desconocimiento clarísimo, no del mercado, porque el consumidor chino está altamente sofisticado a día de hoy y no le vale cualquier cosa, no?

Entonces, por parte de las empresas españolas creo que hay muchísimo desconocimiento y también un prejuicio de que, bueno, estos chinos me compraran lo que sea con búscame un importador, búscame un distribuidor, búscame un contacto, o no conocerás a alguien.

¿No conocerás a un chino, que es como una frase muy estereotípica, no?



De no conocer a un chino que me haga tal o que me haga cual no que conozca a alguien.

IS ¿O sea, esto es, es, es algo que sucede, no?

MC **Marc Schofield Claramunt** 11:44

.

IS **Irene Izarra Sanz** 11:44

¿Por supuesto esto algo compartido también entre las dos culturas que no quieren pagar, no quieren pagar por servicios de consultoría que implica, Eh?

MC **Marc Schofield Claramunt** 11:50

.

IS **Irene Izarra Sanz** 11:54

Pues bueno, es que la no es como en otros países, igual como Estados Unidos o Alemania, que me da la sensación que la consultoría se valora mucho más, hacer tomar decisiones informadas sobre un mercado, crear una línea estratégica, no a la hora de de hacer cualquier cosa en general no.

¿Pero bueno, cuando estamos hablando de que eres una PYME con 20 empleados y quieres meterte en el 1 de los mercados más grandes del mundo, digo yo que habrá que trazar una hoja de ruta, no?

¿Entonces, eso creo que que falta, no?

Y por eso no se valora y creo que es algo que pasa un poco en los dos países en común, que por eso acaba.

¿Acaba chocando, no?

Que pues que es complicado generar sinergias de valor y que se sostengan en el tiempo en otra cosa que creo que las empresas españolas no entienden es la creación de vínculos del bueno.

MC **Marc Schofield Claramunt** 12:31

.

Irene Izarra Sanz 12:43



No sé si hablas, el cual si las los vínculos sabes lo que es el coaching dentro de las relaciones de negocios del mundo chino.

IS

MC **Marc Schofield Claramunt** 12:54

El Conchi no es diferente al , juanchi o.

IS

Irene Izarra Sanz 12:55

Consigue.

Que se escribe bueno, no sé cómo se consigue.

MC

Marc Schofield Claramunt 13:05

Sí, sí, sí, sí, perdona.

¿Es que mi la pronunciación que que hago yo es perdona, sí, sí, sí, no?

IS

Irene Izarra Sanz 13:07

¿, sí, sí, vale, vale?

Vale, disculpa, no, no, EH.

MC

Marc Schofield Claramunt 13:12

Claro, claro, sí, estoy lo conocimos.

IS

Irene Izarra Sanz 13:13

Pues es como no creo que es difícil.

Sí que he visto empresas que lo han llegado a lograr puero les cuesta generar esos coincidís con con sus contrapartes chinas y no acaban de entender que eso es una parte fundamental del vínculo y que no se y que igual puedes tener 5 reuniones que no sirvan para nada.

Desde tu punto de vista como español, pero que está reforzando el 15 y estás dándote a conocer ante un potencial cliente ante un potencial comprador.

MC

Marc Schofield Claramunt 13:42

.

Irene Izarra Sanz 13:43



IS Ante un potencial prescriptor en el mercado de destino y quieren, ya quieren que quieren que se reúnan con ellos, sin conocerles, sin sin crear ese vínculo que quieren delegar en otro chino que les haga el trabajo y que sea el chino el que se encarga de todo. Cuando realmente la persona que les está comprando quiere desarrollar el vínculo contigo, no con la empresa española, que además, wechat ora tiene un montón de herramientas para hacer traducciones automáticas. Es que yo he visto también casos de de empresas super pequeñas, micro PYMES, que han conseguido crear sus vínculos con, en este caso no son con compradores sino con proveedores, no que fabrican sus, las mandan los diseños. Ellos fabrican el el producto y se lo mandan aquí y lo etiquetan con su marca. En en España, no del hecho de preguntar por los hijos mandar regalos en ese ese trato más personal, que es muy típico de las relaciones dentro del mundo chino, en cualquiera, en cualquier nivel, no solo a nivel de negocios.

MC **Marc Schofield Claramunt** 14:36
.

IS **Irene Izarra Sanz** 14:39
¿Pero es que se extrapola los negocios?
No, eso es algo que las empresas españolas no acaban de entender, no porque quieren delegar en considero que es muy difícil delegar en el mercado chino.
¿Eh?
¿Hay que involucrarse como empresa, no?
¿Si quieres realmente mantener, bueno tener tener más probabilidades de éxito en el largo plazo, EH?

MC **Marc Schofield Claramunt** 15:02
Claro, claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 15:04
Otra cosa que creo creo que también existe mucho prejuicio en cuanto a lo que es la cultura China en general, o sea, como que.



MC **Marc Schofield Claramunt** 15:11
Mi.

IS **Irene Izarra Sanz** 15:16
Por ejemplo, se le da mucha importancia, se aprenden todos, hay que entregar las tarjetas con las dos manos o hay que comer con palillos o no sé, o sea, una serie de cosas como muy protocolarias, pero luego dejamos de lado.
Es el curang, si no.
Entonces creo que hay una percepción distorsionada de qué realmente la cultura de los negocios no, porque no lo sé.

MC **Marc Schofield Claramunt** 15:30
¿Vale?
.

IS **Irene Izarra Sanz** 15:38
¿Y luego, de cara a las empresas chinas, es, EH?
Parece es un barco sin sin capitán, muchas veces no te piden algunas cosas.
La creo que la cultura China en general es muy abstracta a la hora de como de comunicarse.
Porque esto va muy ligado desde mi punto bueno, esto ya es mi perspectiva de lingüista, pero que está muy ligado con su forma, con su expresión en el lenguaje.
Es todo muy abstracto y muy poco concreto.
¿Entonces, cuando una empresa española pide detalles, está esperando un presupuesto desglosado, las condiciones de no sé qué y los chinos es como de nuevo, bueno, quiero esto?

MC **Marc Schofield Claramunt** 16:05
.

IS **Irene Izarra Sanz** 16:15
Pues así un poco como genérico es difícil como, o sea, entre lo lo concreto de aquí lo abstracto de allí no será mucho.



MC **Marc Schofield Claramunt** 16:18

.

IS **Irene Izarra Sanz** 16:25

¿El choque generalmente no también utilizan mucho esto que igual que los españoles mucho el favor, voy a ver si me encuentras a alguien, qué tal no?

Esto sí, sí, yo también eso es muy típico porque así estás construyendo coaxial.

MC **Marc Schofield Claramunt** 16:34

¿Ellos también, ellos también, no?

Hagan como.

IS **Irene Izarra Sanz** 16:41

¿O sabes, o sea, es como un poco el toma y daca, no?

MC **Marc Schofield Claramunt** 16:42

Vale, claro, te amo, claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 16:46

También es muy es muy difícil convencerles para que paguen por consultoría o sea, muy complicado.

MC **Marc Schofield Claramunt** 16:52

Que tenéis problemas con esto a veces.

IS **Irene Izarra Sanz** 16:55

Es difícil, o sea, bueno, es un negocio que entre que tú Lanzas una propuesta y el cliente firma el tiempo, o sea, el tiempo de firma de un contrato se larguísimo.

Marc Schofield Claramunt 17:04

Sí, sí, sí, no he leído también no que el tema de El tema de los contratos, los mismos aún ellos entienden, no que una vez se, aunque hayas es que he hablado un contrato y escrito



un contrato, nos hago es inmueble.

MC ¿No es algo que se pueda, pues que te puedes mover un poco diferente entre él, no?

IS **Irene Izarra Sanz** 17:17

Efectivamente.

Claro, De hecho, bueno, un caso que me pasó hace poco.

Esto no como consultora, sino como intérprete.

MC **Marc Schofield Claramunt** 17:27

.

IS **Irene Izarra Sanz** 17:27

¿Bueno, estaba un poco de mediadora cultural, intérprete en un montaje, EH?

Pero bueno, al final me extendí un poco de mis tw.

¿Es un cliente con el que tengo muy buena relación entonces?

Pues bueno, me extendí un poco de mis.

Como también trabajo en consultoría, pues a veces es un poco difícil poner la línea divisoria cuando solo estoy haciendo interpretación.

Si tengo confianza con el cliente, pues hay veces que te sale decirle no, bueno, igual esto hay que echarle una ojeada que me parece sospechoso, no me acuerdo que se firmó, ellos tenían el contrato, un problema con la máquina y se aferran mucho los españoles al contrato, lo que pone en el contrato el contrato, el contrato, el contrato, el chino estaba de me da igual.

MC **Marc Schofield Claramunt** 17:45

Bien.

.

IS **Irene Izarra Sanz** 18:06

¿O sea, qué pasa?

El contrato estaba firmado en inglés.

¿Qué pasa?

Esta traducción está hecha con Pitufa, Translate o lo que sea, porque al final no se cuenta, o sea, no saltamos partes importantes del proceso que luego dan problemas.



MC **Marc Schofield Claramunt** 18:17
Muy dos.

IS **Irene Izarra Sanz** 18:24
¿No por orrarnos 4 perras entonces, qué pasa?

MC **Marc Schofield Claramunt** 18:25
Claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 18:27
Que el chino él tenía de referencia a su contrato en chino y al y al cliente español le había dado un contrato que había traducido de aquellas maneras en al inglés.
¿Entonces, realmente este el chino?
No sabía lo que ponía en el contrato en inglés y el contrato estaba mal contrato.

MC **Marc Schofield Claramunt** 18:46
Osh.

IS **Irene Izarra Sanz** 18:47
¿Estaba mal, no?
No hacía, o sea, la información que había en el contrato.
¿No, no era la que estaba, o sea, no era la Real de la máquina, Eh?
¿Entonces, luego de bueno, no pasa nada tranquilo, sabes?
O sea, sí que es verdad que la importancia que tiene es totalmente relativa al cliente español, está hablar, tiene que cumplir con todos los clientes.

MC **Marc Schofield Claramunt** 19:06
Claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 19:06
¿Español al final ese día porque decías que no hay solución, sabes?
¿O me adapto aquí a la situación?



MC **Marc Schofield Claramunt** 19:10
No.

IS **Irene Izarra Sanz** 19:10
Influyó o, pero bueno, así ya te digo.
La perspectiva del cliente español es todo lo que pone en el contrato, hay que seguirla a rajatabla.

MC **Marc Schofield Claramunt** 19:19
.

IS **Irene Izarra Sanz** 19:19
Los chinos vamos viendo, no vamos viendo cómo evoluciona la situación, eso sí que es muy real, pero bueno, es una, es un problema en firmar contratos en inglés con con tanto con con cualquier empresa China simplemente porque es que no hablan inglés.

MC **Marc Schofield Claramunt** 19:33
Claro.

Irene Izarra Sanz 19:35

Entonces, lo mejor es que haya que con desde mi esto ya es una perspectiva personal, que haya un contrato en chino y que sea el vinculante y que la parte española cuente con un traductor que le explique exactamente que hay en este contrato.

En el caso de que sean clic o sea de que estén comprando a China, de que sea un proveedor chino, para luego si hay que reclamar algo que no haya ningún problema de cara a reclamarle al al proveedor chino y en caso de que sea claro al a la hora de firmar contratos de este tipo es que hay que hay que ver qué idioma es el que prevalece, pero si si es con chinos, yo considero que lo que debe prevalecer es es el es el contrato en chino para que luego en caso de que haya problemas.

¿Se pueda gestionar que no se pueda, que no pueda dar lugar a que ay, no me, no lo entiendo, no, porque ellos igual dicen no, pues esto que pone en español, entonces para ir con todas, EH?

Para llevarlas todas contigo siempre creo que es mejor.



IS ¿Bueno, como ellos se lo toman más a la ligera, el contrato siempre que esté que el vinculante sea el que esté en chino, no para tener esa referencia fuerte, para argumentar, EH?

MC **Marc Schofield Claramunt** 20:31
Claro.
Para tener un poco de seguridad allí no digamos.

IS **Irene Izarra Sanz** 20:39
¿Efectiva?
Sí y no sé.

MC **Marc Schofield Claramunt** 20:40
Claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 20:42
No se me ocurre así, bueno que anda que no habla.
Pregunta más cosas, a ver si te puedo responder, pero.

MC **Marc Schofield Claramunt** 20:46
Amor, que me encanta, que hables, dime cuanto más cuanto más hables mejor, porque más información me vas a estar dando y luego ya lo estoy aquí transcribiendo todo y voy a estar mediando 13 o 4 veces para aparte del o todo, pero me parece muy, muy bueno, fascinante todo lo que hemos, lo que me estás diciendo, Mira, ora estamos hablando un poco de las relaciones entre las empresas chinas y españolas y tal, pero dentro de las propias empresas chinas y españolas en tu perspectiva y experiencia, cómo cree que interactúan los líderes españoles con sus empleados y.

IS **Irene Izarra Sanz** 20:54
Claro.

.

Marc Schofield Claramunt 21:17



Y los líderes chinos con sus empleados las diferencias un poco, sobre todo enfocado en la comunicación, en los estilos de comunicación o los canales de comunicación.

MC

¿No, si, si tú crees que que es un buen, pues en español en España es más directos, no?

¿Y tal, cómo?

¿Cómo crees que en China son ellos?

IS

Irene Izarra Sanz 21:33

¿A ver, en España hay mucha más horizontalidad, Eh?

MC

Marc Schofield Claramunt 21:33

Se enfoca.

.

IS

Irene Izarra Sanz 21:40

¿A ver, y aquí depende mucho de las empresas, Eh?

¿Porque yo he visto de todo, pero sí que es verdad que en en China la la verticalidad es muy rígida desde mi punto de vista, Eh?

MC

Marc Schofield Claramunt 21:50

.

IS

Irene Izarra Sanz 21:51

Y las jerarquías son muy importantes y están muy marcadas en China.

El dueño de la empresa, el dueño de la empresa y igual sí que pueden hablar, o sea, sí que va a haber una comunicación directa, pues por wechat pues hablar directamente con el CEO, o sea que soy igual aquí en España no sé, no se vería, pero realmente en China no hay una comunión, yo te diría que si hay un error se intenta ocultar Sant de arriba.

MC

Marc Schofield Claramunt 21:56

.

.

.

Irene Izarra Sanz 22:22



Mmm.

IS Es siento que es una, o sea estos de mi experiencia y no me gusta generalizar porque es que tampoco quiero decir que los chinos la ***** y lo , levantan la alfombra y lo barren debajo, no porque no creo que sea así, pero mi experiencia es que en caso de que haya un problema, en vez de comunicarlo y decir tal ha pasado, esto sí que veo muchos grupos de comunicación.

MC **Marc Schofield Claramunt** 22:30
No, lo, por supuesto sí, pero.

IS **Irene Izarra Sanz** 22:47
¿Efectiva no, luego también entre empresas que colaboran entre sí, hay muy poca transparencia entre empresas chinas, EH?
Te colaboran entre sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 22:56
Increíble nuestros.

IS **Irene Izarra Sanz** 22:57
Sí pues, igual 1 fábrica y el otro comercializa y no está.
No quiere que la información del cliente final traspase al proveedor, o sea, es.

MC **Marc Schofield Claramunt** 23:07
Nuestros.

IS **Irene Izarra Sanz** 23:09
Yo he visto cosas así, no quiero decir que sean todas, pero hay veces que sí que hay menos transparencia, no, Eh, en España.

MC **Marc Schofield Claramunt** 23:17
.

Irene Izarra Sanz 23:21



Mmm, creo que puede haber un ambiente más distendido, de comunicación.

IS Porque no existe esta cultura de la de, del evitar la confrontación constantemente, porque en China, bueno, no sé cuánto conoce ese cultura China, está todo el tema de perder la cara, tío, mientras todo esto está muy presente y esto es real, o sea en cualquier aspecto de la sociedad, el hecho de no decir que no, de decirte cualquier cosa o no contestarte antes de decirte que no he visto en España, siento que no es así, que sí que se trabaja el hecho de decir las cosas, no, pues esto a que había un error, hay que subsanar.

MC **Marc Schofield Claramunt** 23:36
Sí, sí.
Si no.
Sí.

IS **Irene Izarra Sanz** 23:55
Tal cual, no en China eso es muy difícil y les y les pone incómodos.

MC **Marc Schofield Claramunt** 23:58
.

IS **Irene Izarra Sanz** 24:00
Es una, les ponen situaciones comprometidas, incluso entre ellos mismos, porque yo he visto interacciones entre trabajadores chinos en las que no sé yo sabía toda la información desde fuera y estaba viendo como ellos estaban mintiendo entre sí, entonces HP.

MC **Marc Schofield Claramunt** 24:00
.

IS **Irene Izarra Sanz** 24:16
¿Claro es, es porque eran de empresas distintas, no?

MC **Marc Schofield Claramunt** 24:20
Claro.

Irene Izarra Sanz 24:21



¿Claro, í también está todo el tema estratégico de la información que comparte cada 1 por cuestión, por las cuestiones de su negocio tal, pero sí que es verdad que que está muy presente el hecho de evitar la confrontación luego miran, o sea, aquí somos más directos a la hora de decir esto está mal, no?

¿No, pues igual yo se lo callan y lo sacan Por otro lado o entonces, Eh?

¿Es un es una es bastante complejo de navegar tanto si eres conocedor como si no, EH, porque incluso entre ellos puede dar lugar a conflictos, no?

MC **Marc Schofield Claramunt** 24:51
Claro, claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 24:58
¿Eh?

MC **Marc Schofield Claramunt** 24:58
Claro, claro, claro.

¿Me imagino que que aunque tú tengas una especie de experiencia, pues siempre tienes que estar leyendo, no la la situación , actuando como previniendo antes de actuar fuerte, pero no crees que esto ya no?

IS **Irene Izarra Sanz** 25:06
Sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 25:12
¿No, no, no es una pregunta del esto solo porque me de curiosidad, no con el tema del del juanchi, no crees que es también influencia?

IS **Irene Izarra Sanz** 25:14

Marc Schofield Claramunt 25:19

¿Un poco, porque claro, estábamos hablando de esto de que ellos creen que esta conexión, esto no, pero luego está no completa o transparencia en la comunicación?



¿No, yo no hablo contigo, pero no te comento lo que le digo al cliente final y tal, esto no crees que es un poco punto al directorio?

MC

IS

Irene Izarra Sanz 25:31

.

MC

Marc Schofield Claramunt 25:33

Un poco, pues parte también un poco.

IS

Irene Izarra Sanz 25:36

¿Eh, sabes qué pasa?

MC

Marc Schofield Claramunt 25:36

Es no entiendo, no, pero.

IS

Irene Izarra Sanz 25:39

¿Que es que no, no te podría hacer un organigrama?

Es que no es que nosotros estamos pensando, cuando nosotros pensamos en cuando, si no podemos utilizar el pensamiento concreto occidental, no podemos pensar en un organigrama en el que todo está vinculado, raya, raya llegó a otro punto, raya raya, llegó a otro.no.

Es que hay un punto central y se expande.

MC

Marc Schofield Claramunt 26:03

.

IS

Irene Izarra Sanz 26:04

¿Entiendes?

Entonces no hay un orden, no hay claro, o sea, y tú puedes tener una bronca con 1,1 contraparte China bronca entre comillas.

¿Entre comillas, pero seguir manteniendo una buena relación sabes?

MC

Marc Schofield Claramunt 26:14

Sí, sí.



IS **Irene Izarra Sanz** 26:17
Y un buen curang si sabes de poder tener un encontronazo y poder seguir manteniendo esa red HP interpersonal, es que las líneas son muy difusas.

MC **Marc Schofield Claramunt** 26:20
Sí.

IS **Irene Izarra Sanz** 26:27
No se pueden marcar, no te puedo decir.
Este es el límite del juanchi, porque no existe eso es muy difícil de navegar.
¿O sea, yo he vivido en China, yo hablo chino, yo trabajo, llevo bastantes años, o sea, con todo este tema y hay veces que me llegan cosas que espero que está pasando, no?

MC **Marc Schofield Claramunt** 26:44
.

IS **Irene Izarra Sanz** 26:50
Entonces, y eso que siempre estoy preparada, que va, va a pasar cualquier cosa que me sorprenda, que me van a sacar de onda.
O sea, que no.
Entonces, no, no se puede, no se puede acotar, o sea, es contradictorio.
¿Desde luego, es que muchas cosas que pasan en China son contradictorias, no?

MC **Marc Schofield Claramunt** 27:07
.

IS **Irene Izarra Sanz** 27:07
O sea este por irme a un plan un poco más amplio porque esto es extrapolable es escalable no.
China se ve como con una normativa super estricta, í el dragón rojo que mano de fuego, no el Partido Comunista, luego las reglas y las leyes son super laxas en muchos sentidos.
¿Son más orientativas que, o sea, qué rígidas aquí no?



MC **Marc Schofield Claramunt** 27:28

.

IS **Irene Izarra Sanz** 27:32

China no se pudiese en cinturón en el coche.

¿Tú te crees que se lo ponen?

¿Pues depende si pasa la policía, igual sí, no?

¿Pero mientras que aquí estamos pensando, no me van a multar, no, EH?

MC **Marc Schofield Claramunt** 27:41

Claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 27:43

¿O entonces he ya te digo que no hay, o sea, está la teoría, y luego cómo se navega todo esto en la práctica?

¿Y China en sí es un país que está muy lleno de contradicciones en cómo entre, pues, lo que es el marco teórico y la aplicación misma, no?

Y el cual sí es el cual sí, ya te digo que es como si irradiará en todas las direcciones y no, no, no es no.

Es una estructura ordenada, por así decirlo, no sé si me estoy explicando bien, es que es como.

MC **Marc Schofield Claramunt** 28:12

Claro.

Ese sí, no, no, no es que tienes unas pautas y una forma de decir, pues empezamos con esto.

Luego seguimos hablando de eso.

IS **Irene Izarra Sanz** 28:18

Efectivamente.

Marc Schofield Claramunt 28:19

Así no.



MC ¿Si no es es como va, no un poco y habrá momentos que que puede que tengas momentos de rifirrafe, digamos más la voz de negocios y tal, pero pero al fin y al cabo, es parte de esto, no de de seguir de conexión y tener esta persona en como ya hemos tener en lista de contactos, no?

IS Irene Izarra Sanz 28:25

Claro.

MC Marc Schofield Claramunt 28:36
En cuanto más contactos tengas, pues luego mejor.

IS Irene Izarra Sanz 28:36
Si.

MC Marc Schofield Claramunt 28:38
Esta casa el resto eso también es bueno, si tienes estabilidad de tener este listado de gente tal, pues te te puede abrir muchas puertas.

IS Irene Izarra Sanz 28:46
¿Pero, ojo, no listados vacíos, EH?
¿Es que son cosas que son listados, que hay que trabajar, sí o sea, hay hay que establecer un vínculo personal, sobre todo es que ellos no diferencian entre lo profesional y lo personal en muchos aspectos, o sea, cuando tu mi experiencia, Eh?

MC Marc Schofield Claramunt 28:48
No.
.

IS Irene Izarra Sanz 29:01
O sea, cuando tú con y me ha pasado muchas veces estás con la contraparte China.

MC Marc Schofield Claramunt 29:02
Sí, sí.



IS **Irene Izarra Sanz** 29:08
¿Una vez que es que que ven que hablas chino igual si si está la barrera del idioma, igual tarda más en darse esas preguntas, pero una vez que una vez que ven que hablas chino, primera pregunta es estás casada?

MC **Marc Schofield Claramunt** 29:14
.

IS **Irene Izarra Sanz** 29:20
¿Tienes hijos?
Tu, pero no es una cuestión.
¿O sea, aquí sería igual un poco controvertido, no, porque a TI qué te importa?
No estoy trabajando, pero eh, en eso.
¿En ese contexto, esto es una muestra de interés, no tienes familia y tu familia, qué tal?

MC **Marc Schofield Claramunt** 29:36
¿vale?

IS **Irene Izarra Sanz** 29:39
O qué tal está y es muy común entre mezclar la temática personal con la profesional, por ejemplo, hace poco con un cliente, vinos o agente comercial a España que él es chino, y en su presentación, que estaba hablando de su bagaje profesional.

MC **Marc Schofield Claramunt** 29:46
.

IS **Irene Izarra Sanz** 29:55
¿Pero es que de repente metió el video de su boda?

MC **Marc Schofield Claramunt** 29:59
Ay la reunión.

Irene Izarra Sanz 30:00



¿Entonces creo que í estás claro, Eh?

IS En la presentación a toda la empresa.
No, claro, estaban flipando.

MC **Marc Schofield Claramunt** 30:07
Vamos.

IS **Irene Izarra Sanz** 30:09
Y a mí sí que me chocó un poco porque dije, Guau, pues no lo había visto venir, la verdad, pero luego pensé, pues es que es verdad, porque él está interesado en en trabajar con vosotros.
Cree que ese vínculo y te está abriendo las puertas, no a ese cuasi suyo de esta es mi familia, está mi mujer, este es mi hijo.
Para mí es muy importante.
¿Mi familia, Tata, entonces?
¿Claro, pues bueno, es un, ya te digo que es que no hay un patrón, porque a mi esto también me quedé un poco como en shock, pero luego pensé, no creo es que tiene sentido porque está intentando construir este vínculo, no? ¿Entonces?

MC **Marc Schofield Claramunt** 30:41
Claro, claro, claro, claro, claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 30:42
Pues bueno, es un poco, es un poco complicado, pero.

MC **Marc Schofield Claramunt** 30:47
¿Y si no, y cuánto?
Cuanto más preparado estás, pues menos te choca.
¿Entiendo no y que todavía nadie que tienes mucha experiencia todavía cada día es una nueva experiencia, no?

IS **Irene Izarra Sanz** 30:56
Sí, sí.



MC **Marc Schofield Claramunt** 30:58

Y mira hablando un poco, ora movimos un poco ya para también un poco los líderes y tal, pero en la evaluación de riesgo y la toma de decisiones en comparación, no entre los dos líderes españoles y chinos enfocados también en esas expansiones internacionales, no en, pues como como los líderes españoles pues evalúan el riesgo de irse a China, el tomar las decisiones de comparación con los chinos de venirse a España.

¿En mi tu crees que las que?

Pues factores culturales que, por ejemplo, la intención de largo plazo.

OO.

La motivación a intentar lograr el éxito o intentar lograr se lo económico o expansión tienen mucha influencia en esto.

¿O sea, cómo crees que los líderes como los chinos, formalizó primero las expansiones, y luego, si los factores culturales influyen mucho, estos esas decisiones?

IS **Irene Izarra Sanz** 31:35

¿Eh?

Lo líderes, entiendo, estamos hablando, empresa privada sí vale, vale.

MC **Marc Schofield Claramunt** 31:47

Sí, sí, normalmente sí, sí.

Momento si líderes y aunque sea una PYME pequeña o una o una empresa muy grande, sí, mi amor.

IS **Irene Izarra Sanz** 31:52

Sí, sí.

¿O sea, una amiga, vale?

Bueno, yo te puedo hablar de de esa perspectiva de pymes porque al final la empresa, la MEGA empresa cuenta con unos recursos que reducen el riesgo infinitamente.

Entonces, obviamente se van a expandir, no entonces.

MC **Marc Schofield Claramunt** 32:06

Claro.



IS Irene Izarra Sanz 32:08

¿Vale, EH?

Yo creo que en general la PYME española sabe que se tiene que internacionalizar y tiene que ir a China, pero Eh, no calcula realmente los riesgos, o sea, como no tiene la suficiente información del mercado en general.

¿Eh?

¿No evalúa bien los riesgos desde mi punto de vista, entonces, qué sucede?

MC Marc Schofield Claramunt 32:31

.

IS Irene Izarra Sanz 32:33

¿Vamos AA ferias, vamos AA ferias, vamos AA ferias, vamos AA ferias, vamos AA ferias y las ferias son muy caras, no se evalúa el riesgo de que realmente no sé si esas ferias realmente tienen un retorno, porque igual hay que conocer más sobre mi mercado en China, igual hay que evaluar los canales, EH?

MC Marc Schofield Claramunt 32:38

.

IS Irene Izarra Sanz 32:51

¿Cómo se comercializa mi producto?

¿Quiénes son mis competidores entonces?

Creo que las empresas españolas no evalúan bien los riesgos y los tienen mal enfocados.

¿Creen que un riesgo es apostar por tener información del mercado, gastarse el dinero en un informe de mercado, por ejemplo, y eso para ellos es un riesgo, pero ir a una feria y gastarse 20000€ no es un riesgo, porque ellos lo ven, que es una inversión no?

Entonces creo que í hay un hay un, hay un.

MC Marc Schofield Claramunt 33:15

.

Irene Izarra Sanz 33:19



IS Hay un problema de foco, no de de qué, realmente lo que lo que supone un riesgo para mi empresa, que es gastarte dinero en cosas que no van a tener retorno de cara al mercado chino porque es un mercado que requiere mucha información y requiere mucha preparación y mucha adaptación por parte de la empresa.

Todos quieren ir a China, pero arriesgándose lo mínimo posible, o sea, todo, yo quiero ir a China, gastándome una unidad euro no es un poco la filosofía que existe aquí en las PYMES es que es la verdad.

No te, o sea, te lo digo así porque es lo que pienso y tengo mucha experiencia también de compañeros, por ejemplo bodegas, y yo soy de La Rioja punta, pala.

MC **Marc Schofield Claramunt** 33:53

.

IS **Irene Izarra Sanz** 33:54

¿Tengo compañeros que han intentado llevar bodegas a China, Eh?

¿De verdad, o sea, lo han dejado porque les tratan fatal porque quieren arriesgarse?

Nada a nivel económico para abarcar un mercado que es que te gastas o te dejas el dinero en ciertas cosas o no, no lo vas a conseguir.

¿Entonces creo que hay mucha aversión al riesgo en la empresa española en general, en España como sociedad?

¿Bueno, yo esto por mi perspectiva, también con interacción con otros países, creo que en general, cuanto más desarrollo hay en un país, más aversión al riesgo, o sea, cuanto más infraestructura pública hay, esto es una percepción, EH?

No, no, no me estoy basando en datos de nada.

¿Es la percepción que tengo porque tengo amigos, pues africanos de América Latina, que el tema de emprender lanzarse para afuera lo ven de una forma natural, entonces, y lo y los chinos igual? ¿Eh?

MC **Marc Schofield Claramunt** 34:37

.

.

Irene Izarra Sanz 34:51

¿Entonces siento que AA cuanto más Eh, Juan, cuando tu entorno está más desarrollado y



IS te ofrece más garantías de seguridad, un sistema público de sanidad, educación, paro, baja hasta claro al final, pues tienes más miedo a que algo vaya mal, pero cuando estás en un entorno que no te garantiza todo eso, pues te va a dar igual arriesgarte porque qué tienes que perder, no un poco así, Eh?

MC **Marc Schofield Claramunt** 35:16
Exacto, exacto.

IS **Irene Izarra Sanz** 35:18
¿Y también emprender y tomar ciertas acciones en España es más caro para una empresa que hacerlo en China?
Los chinos son muy emprendedores de todo, o sea, igual tienen 3 empresas a la vez y están tan tranquilos.
Yo he visto mucha gente que realmente no sabía que se dedicaba porque tenían una empresa de música, luego otra empresa de asesoría, luego otra empresa de seguros, y eran todas de la misma persona, no porque se lanzan a porque abrir y cerrar.
No no implica tanto coste económico, no de recursos en general, de lo que puede ser aquí no algo, pues que por ejemplo, en Estados Unidos es mucho más fácil abrir una empresa o establecer una sociedad que aquí en España, no.

MC **Marc Schofield Claramunt** 35:51
No.

IS **Irene Izarra Sanz** 35:58
Entonces, al final, pues hay una serie de barreras muchas veces burocráticas y luego también socioculturales, que hacen que España pues De hecho emprender sea más complicado.
Y luego, a la hora de irse fuera, yo creo que los chinos lo tienen muy claro, porque es que ellos se han construido como una potencia exportadora.
Entonces, saben que saben que el desarrollo pasa por ir fuera, ir fuera también.

MC **Marc Schofield Claramunt** 36:18
, sí.



IS Irene Izarra Sanz 36:26

¿Yo creo que cada vez más concienciados de que tienen que vender lo suyo, no, o sea, lo suyo con marca propia, con desarrollo propio, con I más d propio, no?

¿Entonces, yo creo que en esos está trabajando cada vez más son muy yo los veo muy echados PA Lante de Venga, me voy, luego hay de todo, no?

Pero es la sensación que me da, son muy Business, está muy enfocados al Business y a y a crear las relaciones.

De hecho, hacen muchos viajes que desde nuestro punto de vista serán totalmente innecesarios.

Pero por ese esa cuestión de ir trabajando en las relaciones, pero desde luego la aversión al riesgo.

MC Marc Schofield Claramunt 37:00

.

IS Irene Izarra Sanz 37:02

Yo te diría, percepción total, Eh, porque eso habría que mirar si se han hecho estudios o datos más específicos.

Pero como mi percepción es que mucho menos.

Hay mucha menos aversión al riesgo en China, EY se lanzan enseguida con proyectos que igual FS que nieva el van muy bien.

¿Cuáles son los pros y los contras?

Pero dicen, van yo creo que sí, pues PA Lante, no.

Entonces eso es como lo lo suelen hacer bastante.

MC Marc Schofield Claramunt 37:25

Muy bien.

Sí, si no, y que es algo que decías antes no.

Anteriormente lo Lo curioso, no de cómo algunas naciones, algunas culturas, pues son más, como diríamos, echados para adelante.

IS Irene Izarra Sanz 37:36

Sí.



MC **Marc Schofield Claramunt** 37:38

No, yo creo que también relación un poco a lo que decías no al a, al riesgo, a perder. Si si vienes, pues de una cultura que hemos tienes un poco menos que otras, pues estoy decir bueno, vamos para í no pasa nada, si si perdemos, no culturas.

IS **Irene Izarra Sanz** 37:50

Claro.

MC **Marc Schofield Claramunt** 37:51

Y estoy viviendo en Dinamarca aquí y lo veo, no que la gente le cuesta un poco más que salir de la zona esta de de su zona, de su esto se cambiar un poco la bueno, la dinámica que tienen y eso les cuesta.

IS **Irene Izarra Sanz** 38:01

.

MC **Marc Schofield Claramunt** 38:02

¿No, porque ya se sienten cómodos, se sienten que esto ya les funciona es difícil, no? Y en, pues culturas, pues Latinoamérica no.

Por ejemplo, que también tengo muchísimos amigos ellos, bueno, ellos mismos han vivido en su carne.

No desde tener que irse a otro país para para para para continuar o para conseguir una mejor vida, y eso creo que también no.

Influencia mucho y en la toma de decisiones en la en las Rivas dental puedes entrar en otro mercado, A al frente.

El riesgo de riesgo y me pidió un poco por aquí y siguiendo un poco por estas líneas, estamos hablando del riesgo de cómo no enfrentan estas empresas y tal dentro de las mismas empresas los líderes.

IS **Irene Izarra Sanz** 38:30

Claro.

Marc Schofield Claramunt 38:42



¿, tanto los chinos españoles Eh?

MC

¿Qué tanta responsabilidad?

¿Tú crees que tienen para, pues enfocado en la en la en la que las fusiones o las la entrada en el mercado sea sea exitosa en el sentido, pues hoy es algo que el líder tiene mucha responsabilidad, los empleados solo siguen o es algo que estamos todos en el mismo barco?

Y todos, pues empujamos a una y Si crees que hay algún factor cultural, OO maneras de actuar de las dos culturas que que influencia en este pensamiento de de tanto el rol de los de los líderes, de la importancia de esta imagen.

OO más colectivo.

IS

Irene Izarra Sanz 39:17

Es bueno en China, yo te diría que no es colectivo en empresas, en empresa privada. Yo te diría que por lo general bueno, igual por la Junta de accionistas es que viene también del tamaño de la empresa, no porque.

Pero sí que es verdad que en China yo lo que he notado es que hay dos tipos de cargos, están los cargos, como nominativos con el CEO de la empresa, pero es el dueño, pero realmente no hace nada igual.

MC

Marc Schofield Claramunt 39:42

.

IS

Irene Izarra Sanz 39:44

Es un señor de 90 años que está en su casa y fundó la empresa hace yo que sé 50 años.

MC

Marc Schofield Claramunt 39:48

No.

IS

Irene Izarra Sanz 39:49

Bueno, no tanto, seguro, pero bueno.

¿Y luego están ya la gente que hace realmente el Management de las situaciones, EH?

Tú, pero siento que las estos títulos.

Más de nombre, siguen teniendo una 1 peso muy importante a la hora de tomar las decisiones en las empresas.



MC **Marc Schofield Claramunt** 40:23

.

IS **Irene Izarra Sanz** 40:24

¿Pero sí te diría que incluso Eh?

Bueno, en reuniones con clientes pm.

O sea, el tema de la jerarquía es importante y es y es por algo.

O sea, que si yo me da la sensación de que si el de arriba arriba dice que no, aunque no ni toque un papel de la empresa, la seguramente será que no vale o habrá que convencerle o lo que sea en España.

MC **Marc Schofield Claramunt** 40:42

Pues no.

.

IS **Irene Izarra Sanz** 40:50

Es que, mira, yo he visto, pues yo diría mi empresa.

Pues sí que estoy super horizontal en la que trabajo yo, pero en el resto yo he visto de todo.

MC **Marc Schofield Claramunt** 40:57

.

Claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 41:01

¿Entonces?

Mmm.

Te diría que sigue, sigue siendo bastante.

Creo que no es son decisiones colectivas.

Tampoco es la percepción que tengo yo, empresas que he visto de tamaños mediano, grande y mediano, pequeño.

Marc Schofield Claramunt 41:14



Ja.

MC el el rol del líder sigue siendo, pues pues esa ultima palabra o la o la decisión que tiene más peso, no que aunque los los dos digan algo.

IS **Irene Izarra Sanz** 41:17

Creo que no.

¿Muy importante?

Sí, efectivamente sí, sí.

¿Efectivamente, a menor tamaño de empresa en el caso de España, creo que se suele tener más en cuenta la decisión de Del equipo, EH?

MC **Marc Schofield Claramunt** 41:36

.

IS **Irene Izarra Sanz** 41:37

Pero claro, de nuevo es una perspectiva que tengo yo.

No, no, no me atrevería.

MC **Marc Schofield Claramunt** 41:41

Claro, no, no iré.

Seguramente lo que quiero es es sacar tu perspectiva, que eres una experta en este campo con con contigo, hay otra gente que quiero hacerla, es más entrevistas, pues si puedes sacar un poco, imagínate que vosotros.

IS **Irene Izarra Sanz** 41:46

Sí.

Claro, si una conclusión.

Marc Schofield Claramunt 41:54

Exacto.

No, que claro, vosotros sois los que estáis cada día í, en la, en la en el que en la en el cañón, í no en dándole tocándote estos estos, estos estos temas, estos puntos, y creo que que tú que me dices es tu perspectiva, yo creo que es súper interesante y super fascinante. ¿Y sé que es difícil de obtener que se requiere, pues es estar allí experiencia, vivir en



China como has estado allí, y eso que que no todos tenemos la oportunidad de hacerlo, no?

MC

eso siendo un pelín con esta porque estamosa.

Estamosa.

A.

¿Punto de terminar, ya nos quedan dos preguntas más, pero siguiendo con esta última y hablamos un poco de los temas culturales, no tu crees que esos elementos culturales puede ser el la la Guardia centralidad o la muerte de calidad?

No de de la estructura corporativa y la cultura de la estructura, no, eso de la cultura laboral, pero también la cultura en sí del país.

¿Crees que hay otros elementos culturales o culturales laborales que que pueden influenciar a esta?

¿Esta mmm fuerza del líder en la toma de decisiones y dejando un poco más al lado el el de esto porque a mi un ejemplo que me viene a la cabeza, por ejemplo aquí, pues por ejemplo nosotros somos estamos en un país más capitalista, no?

¿Y, al fin y al cabo, pues el el propietario y el de estos tienen este rol más importante, no?

¿Y en China?

IS

Irene Izarra Sanz 43:06

MC

Marc Schofield Claramunt 43:06

Pues que son que supuestamente son comunistas, no supuestamente.

IS

Irene Izarra Sanz 43:09

Sí.

MC

Marc Schofield Claramunt 43:11

¿O tienen 111 neo comunismo con el capitalismo en no crees que su cultura puede influenciar diferente?

Esto o realmente no mucho.

Irene Izarra Sanz 43:19

Mira, Fíjate esto del la verticalidad en China es que a ver, el comunismo lleva a China,



pero no se pudo acabar con la mentalidad confuciana que llevaba siglos imperando en la sociedad.

IS

MC **Marc Schofield Claramunt** 43:31

Us.

IS **Irene Izarra Sanz** 43:32

¿Entonces , y esto se ve en muchos aspectos, Eh, o sea, de la del desarrollo social, incluso de cómo la población China acepta el hecho de tener un gobierno autoritario aceptada entre comillas, pero que yo creo que la mi percepción es que bueno y ya han salido encuestas de esto, EH?

De que, en general, la población China está a gusto con su Gobierno no, y esto viene muy dado, o sea, la la sociedad.

MC **Marc Schofield Claramunt** 43:53

.

IS **Irene Izarra Sanz** 43:57

Confuciana se divide, o sea, había una serie de principios relacionales.

¿El confucionismo, que estoy igual te interesa indagar más sobre ello, la no sé si son 5 o 6 relaciones confucianas no que son relaciones de poder, realmente no, EH?

MC **Marc Schofield Claramunt** 44:03

Sí, sí, dice.

.

IS **Irene Izarra Sanz** 44:12

Que son, pues marido o mujer al revés, mujer, marido, hijo, padre.

He estudiante, maestro, EH, le bello siervo siervo.

MC **Marc Schofield Claramunt** 44:17

Haces sí, sí, sí, sí, algo mira.

¿Si me suena crear una clase?



IS Irene Izarra Sanz 44:23

El líder no o gobernador, entonces eso me da igual que llega al comunismo a intentar horizontalizar las cosas.

MC Marc Schofield Claramunt 44:25

.

IS Irene Izarra Sanz 44:30

Claro que hay muchas cuestiones que han venido del marxismo no y que se han creado en China, pero es que no sea por mucha revolución cultural.

Hay muchas cosas y eso en China continental se nota menos porque pues han pasado por esos procesos, no, pero por ejemplo, en Taiwán o en sociedades que no han pasado por revolución cultural y todo ese sigue existiendo, estando muy presente en la mentalidad confuciana y eso se y eso está presente en las en las relaciones comerciales, en las relaciones laborales.

MC Marc Schofield Claramunt 44:45

.

.

IS Irene Izarra Sanz 45:02

¿Cómo le vas a llevar la contra del jefe?

Yo esto lo he vivido, estoy a una anécdota personal, yo cuando estaba en la Universidad hice un máster allí y pues mi mis compañeros eran chinos.

¿Mi profesora era China y mi tutora del máster era China, Eh?

Y yo he puesto un problema de hacer mi tesis de bueno es que le llaman tesis de máster, hay porque son más largas que que los TFM de aquí, porque te dan más tiempo para redactarlas y claro, a mí mi tutora.

MC Marc Schofield Claramunt 45:24

.

Irene Izarra Sanz 45:28



No, no me no me daba ninguna información, no me daba información de fechas.

IS Todo esto tal y yo, pues lo hablé con una amiga mía China, y digo es que me voy a cambiar de profe, o sea me voy a cambiar de tutora porque es que esto me estoy volviendo loca.

Ya tengo suficiente con la barrera del idioma, tal y mi hijo, mi amiga, ni se te ocurra.

MC **Marc Schofield Claramunt** 45:41
No.

IS **Irene Izarra Sanz** 45:46
¿Cómo vas a romper esa relación de abajo arriba va, no lo puedes hacer porque sabes lo que va a pasar, que en ningún otro profesor te va a aceptar, va a aceptar ser tu tutor de tesis porque le has hecho perder cara a tu maestra?

MC **Marc Schofield Claramunt** 45:56
No.
Ostras, ostras, llaves, señores.

IS **Irene Izarra Sanz** 46:00
Entonces, Eh, esas relaciones, de forma indirecta están presentes o de forma inconsciente, más que indirecta, de forma inconsciente están í.
¿O sea, mis compañeros a los que nos tuto Orizaba Eh pues te quedabas con ella hasta que la señora se fuera a su casa cuando acaba la clase y le cargaban el agua y le cargaban el esto no te estoy diciendo que esto se de en todas las universidades, vale?

MC **Marc Schofield Claramunt** 46:13
.

IS **Irene Izarra Sanz** 46:26
Porque yo esto se lo he contado otras personas y estaban flipando, pero yo se lo he vivido, no me lo he inventado.

MC **Marc Schofield Claramunt** 46:31
Sí, sí.



IS Irene Izarra Sanz 46:32

Entonces, EH, pero luego al mismo tiempo hay otra relación, no, que es que pues la profe te invita a cenar de vez en cuando para hablar de lo que estáis escribiendo o no.

O sea, es otro tipo de vínculo, pero sigue estando esta jerarquía y eso se traslada al ámbito laboral, porque ya está instaurado en muchas.

MC Marc Schofield Claramunt 46:45

Claro.

.

IS Irene Izarra Sanz 46:50

O sea, existe el tema de la piedad, filial también entre familias, no de que los hijos nunca puede rebatirle al padre y tienen la obligación de hacerse cargo de los padres cuando son mayores.

MC Marc Schofield Claramunt 47:00

Sí, .

IS Irene Izarra Sanz 47:01

Entonces todo eso también influye en la cultura de los negocios, porque es que es parte de la sociedad.

MC Marc Schofield Claramunt 47:05

No.

Claro, claro, claro, sí, sí, no.

¿Me parece muy interesante, también me recuerda un poco a la cultura japonesa, no?

¿En ese sentido, en el el sempai las organizaciones y estructural de El líder tú tienes que estar?

IS Irene Izarra Sanz 47:16

Tengo ni idea.

Marc Schofield Claramunt 47:18



MC ¿Pues dispuesto a hacer lo que él quiera para que luego también vas a conseguir algo de esta persona, de esta relación, pero al fin y al cabo sí que hay una estructura jerárquica y que hay que estar respetada, pero en vez de muy interesante, porque realmente es eso, no?

IS Irene Izarra Sanz 47:24

MC Marc Schofield Claramunt 47:33

es algo que quiero que hablo en la tesis, no como la cultura social, digamos la cultura del país está sujeta a está directamente conectada con la cultura laboral y que si no sabemos algunas cosas que a través de esa cultura general podemos hacer asunciones o podemos intentar.

IS Irene Izarra Sanz 47:41

Claro.

Desde luego.

MC Marc Schofield Claramunt 47:48

Pues pues, pues pues ver cosas que podemos, pues aprovecharnos no, un poco Y mover nuestro por por esos caminos que encontramos, no mira ya para para acabar dos últimas preguntas, y esto ya es un tema más un poco general y maneras un poco de intentar.

Pues pues encontrar soluciones un poco, no en a ver en segunda momentos de instancias en que los tigres, estilos de liderazgo chino y españoles, pues pues se plantean desafíos durante la integración o la la entrada en el mercado.

IS Irene Izarra Sanz 48:06

Marc Schofield Claramunt 48:19

En podías escribir un poco, pues instancias de tu.

¿Has visto que los dos estilos de de liderazgo han chocado cómo se han resuelto estos estos momentos?

¿Un poco comentabas antes un poco de de ese ejemplo de de esa reunión y al fin y al cabo, el contrato y la empresa China a España no tuvo que hacer un paso hacia atrás y



algún otro que te venga a la cabeza?

MC

Sí, sin sin compromiso, Eh, pero que también te pongo así, pero.

IS

Irene Izarra Sanz 48:44

No, sí, sí.

A ver momentos en los que ha habido choque.

Ay espera un segundo que me están picando al timbre, dame ora, ora vengo.

MC

Marc Schofield Claramunt 48:56

Tranquila, tranquila.

La gorda.

IS

Irene Izarra Sanz 49:39

Perdón es lo que tiene este trabajo.

MC

Marc Schofield Claramunt 49:40

No, tranquilo.

IS

Irene Izarra Sanz 49:42

Pues EH, haber choques se dan bastantes, yo te diría, porque por la forma que tenemos como de de actuar, no de de que igual los españoles quieren immediatez y quieren concreción, y a los chinos es muy difícil sacarles eso, no en en ocasiones.

¿Cuál es la solución?

¿Primero, desde mi punto de vista tienes que contar con alguien que hable chino, pero ojito, a esto no me vale un chino que pasa por la calle, que le ves cara de chino porque es un problema también, o sea, es un problema, no?

MC

Marc Schofield Claramunt 50:20

Ay, hola.

Irene Izarra Sanz 50:23

¿Sí, sí, es que es, es que funciona así, no?

¿Eh?

Yo he visto, realmente me he encontrado en situaciones, no me vale tampoco un español



que se ha casado con una China y que ya por eso se piense que sabe del país, porque también es otro perfil que luego están de mediadores.

IS

Y luego todo problemas y se los come la traductora, que es que esto me lo he visto, esto es de mi experiencia pura y dura, Eh, Eh.

MC

Marc Schofield Claramunt 50:41

.

IS

Irene Izarra Sanz 50:46

Contamos con mediadores que bueno, este cualquiera que pase por aquí en vez de contar con profesionales que realmente tengan un bagaje y sepan lo que están haciendo.

Y haya una rigurosidad en el proceso y que y que se haga, que sea conocedor de las dos culturas.

Eso es la ESA es la importancia que la persona que está en medio sepa.

Transmitir los riesgos y saber navegar este tipo de situaciones.

¿Por qué?

Porque hay que ser muy pesado, hay que ser muy cansino, hay que ser muy constante.

O sea, yo me encontré en situaciones en las que no como consultora, sino como traductora, he acabado haciendo otras cosas porque el mediador no las hacía.

MC

Marc Schofield Claramunt 51:26

.

Irene Izarra Sanz 51:27

¿No el que te vende la Mac, el que está en medio de las dos empresas, el que te vende algo, el que te está ayudando a hacer una cosa, supuestamente sabiendo, EH, por qué?

Porque es que hay que hablar con transparencia de lo que se puede esperar de las dos partes y eso es algo que creo que falta porque no se conocen las dos partes porque España no tiene fin.

Vínculos fuertes con China a nivel comercial, ni institucional, o sea, es que hay países como Francia, Alemania o sea Alemania.

Aquí hay muchas narrativas de que no se van a firmar acuerdos entre China y la Unión Europea, tal o sea Alemania, de unos vínculos comerciales con China.



Increíbles porque es, o sea, y con Taiwán también en España, un poco, o sea, no se conocen.

IS

MC **Marc Schofield Claramunt** 52:03

Señores.

.

IS

Irene Izarra Sanz 52:09

¿Entonces, cuando se conocen los interlocutores no confían mutuamente y si las personas que hay en medio no son capaces de transmitir la información correcta y de gestionar la situación porque no se conocen lo suficiente para gestionar entre ellos o la situación, entonces?

MC

Marc Schofield Claramunt 52:22

Claro.

IS

Irene Izarra Sanz 52:25

¿Necesitas una persona que esté en medio y que sea capaz de bueno de esperarse lo que sea y saber reaccionar, no sin que le pille de sorpresa y decir, vale, tenemos esta situación?

MC

Marc Schofield Claramunt 52:34

Claro.

Irene Izarra Sanz 52:38

¿Pues vamos a evaluar la por y vamos a ver qué decisión tomamos después, no?

Y siempre en el caso de las empresas españolas, advertir, por ejemplo, en el caso de que vayas a adquirir algún producto de de un proveedor, pues decir, bueno, tenemos este proveedor, incluso cuando era representante tú de ese proveedor, es decir, bueno, hay que tener mucho cuidado con vamos a revisar los planos.

5 millones de veces.

Vamos a hacer igual, hay que ir a hacer un viajecito a China antes de que eso se meta en un contenedor, no como hacer una serie de pasos, porque sabes lo que puede pasar,



porque hay proveedores que son unos chuscos pero y hay otra gente que trabaja muy bien, pero entonces, pero tienes que saber a lo que te puedes atener.

IS

MC

Marc Schofield Claramunt 53:08

Claro.

Claro.

IS

Irene Izarra Sanz 53:20

¿Y en el caso de los chinos, decirles, Oye, en España o me das concreción?

1 va a avanzar esto para adelante o me das un contrato que ya sé que para TI te da igual, pero es que el cliente no o la persona o la institución con la que tú quieres colaborar en el largo plazo, EH, si no le das una agenda con fechas, si no le das un contrato con detalles, si no le das unas especificaciones técnicas, si no le has concreción, no se va a fiar de TI porque no se fía de nadie, entonces necesitamos mediadores interculturales que sepan, o sea, que trabajen con rigor, que sean conocedores del.

MC

Marc Schofield Claramunt 53:28

.

Claro.

IS

Irene Izarra Sanz 53:56

Ambas lenguas porque no se puede ir a través del inglés, es un error, yo eso es algo que defenderé siempre.

No se puede ir a través del inglés con dos países como son Eh España y China, que es que ninguno de los dos es profesiones en inglés, o sea, para nada.

MC

Marc Schofield Claramunt 54:08

Coño, chino.

IS

Irene Izarra Sanz 54:14

Entonces ninguno de los dos sabéis hablar inglés y vais a elegir como lengua vehicular en inglés, desastre.

Marc Schofield Claramunt 54:14



Claro.

MC ¿Receta para el desastre? Exacto.

IS **Irene Izarra Sanz** 54:21

¿Claro, entonces al final, Eh?

¿Creo que es importante, primero que los profesionales que estamos en esto allanemos camino para que esto crezca y al final, pues que nuestra labor sea cada vez menos importante, hay más de asesoría que de gestión y de intermediación, pero necesita, o sea, no hay insuficiente conocimiento mutuo, EH?

Para auto gestionarse de forma efectiva y esto es una afirmación muy general, porque luego siempre hay casos de que oye, salen adelante no casos de éxito, pero por lo general eso deshacernos del inglés, hacer este esfuerzo por entender de verdad China.

MC **Marc Schofield Claramunt** 54:51

Claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 55:01

Creo que el conocimiento en general es la base de todo, de cualquier tipo de decisión estratégica y acertada.

Y porque los chinos les da igual si fracasan en su intento de Azaña, no de llegar a España.

Pues ya ha encontrado en otro sitio si todo El Mundo quiere hacer cosas con ellos, es que están, están que se lo quitan de las manos, no todo El Mundo entonces están en otra situación.

MC **Marc Schofield Claramunt** 55:20

Claro.

Claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 55:29

Están en una situación de privilegio de están por encima a la hora de tiene la sartén por el mango en muchos casos entonces, al final ellos pueden hacer un poco lo que quieran y si les falla pues ya encontraron otra cosa.



MC **Marc Schofield Claramunt** 55:36
Bien.

IS **Irene Izarra Sanz** 55:40
¿Les te importa menos, le dan menos importancia a ese fracaso?
¿No lo ven como parte del proceso, EH?

MC **Marc Schofield Claramunt** 55:44
.

IS **Irene Izarra Sanz** 55:47
¿Y en y en España no?
No parece que si fracasas ya se acaba El Mundo, cuando en realidad estás obteniendo información de cómo no hacer las cosas, al menos no, que también es importante.
¿Entonces?

MC **Marc Schofield Claramunt** 55:55
Exacto, una premisa.

IS **Irene Izarra Sanz** 55:57
Bueno, mucha información contar con expertos que estén cualificados y de verdad.
¿Cerciorarte de que estén cualificados, porque ya te digo que no me vale cualquier chino que que el que tiene la frutería del barrio porque lo he visto, Eh?
¿Lo he visto, Eh?

MC **Marc Schofield Claramunt** 56:11
Sí.

IS **Irene Izarra Sanz** 56:13
también bueno, sobre todo y tener la mayor información posible para poder aumentar las probabilidades de éxito, no en cualquier tipo de relación.

Marc Schofield Claramunt 56:23



Claro, claro, claro, mira si realmente la siguiente y la última pregunta va muy relacionado con esto.

MC

No me parece muy interesante lo que comentas, me todo el conocimiento.

Creo que yo opino igual que tu todo lo perdona, es que tengo el gato aquí, que están violando.

IS

Irene Izarra Sanz 56:36

No te preocupes, no te preocupes, ay pobre.

MC

Marc Schofield Claramunt 56:36

¿No sé si lo oyes nada y encima es sordo, el pobre, que no decirle que pare, pero el pobre no lo siento, EH?

Tenemos yaa.

IS

Irene Izarra Sanz 56:42

No te preocupes.

MC

Marc Schofield Claramunt 56:43

A.de acabar y no quiero levantarme y cerrarlo, pero bueno, en pues me decías esto del conocimiento, no, no solo el cuando el conocimiento del lenguaje, sino sobre todo eso, no el conocimiento de la cultura de cómo funciona todo, de lo que decíamos.

IS

Irene Izarra Sanz 56:47

Nada.

MC

Marc Schofield Claramunt 56:55

Eso de lo que no se habla, no, lo que hay que tener en es leer.

¿Esa red room no que se dice en inglés leer la isla la situación moverte?

IS

Irene Izarra Sanz 57:01

Sí.

La situación, sí.

Marc Schofield Claramunt 57:05



Exacto, exacto.

MC Y esto también, comparto mucho contigo.

Me parece muy interesante lo que dices.

¿Mira solo para acabar y digo va un poco con estas líneas, no?

Algunas recomendaciones, mejores prácticas, espíritus de tener en cuenta y otras cosas.

Pues que habitar ya sobre un poco más enfocados son en las reacciones.

Cultura laboral entre China y eso, sobre todo cuando eso cuando entran en un país o en otro.

¿Alguna recomendación que dirías?

Mira esto, esto y esto que sé que es muy fácil de decir ora, y te estoy dejando aquí ora, pero si tienes alguna cabeza que te viene.

IS Irene Izarra Sanz 57:34

No.

Uh.

¿Sí para las pymes españolas tengo 1000 millones de cosas que les podría decir de cómo debería podrían hacerlo, EH? Pero.

MC Marc Schofield Claramunt 57:46

Pues adelante quiero tener un millón, me me da, me va perfecto.

IS Irene Izarra Sanz 57:48

.

MC Marc Schofield Claramunt 57:48

Mi cuanto más datos, mejor.

Irene Izarra Sanz 57:50

.

¿Vale?

Primero de todo es que esto es un problema muy estructural que a mí me parecía una utopía tener una mentalidad estratégica cuando vamos a cualquier lugar, no, y no dar por hecho que lo que nos ha funcionado en Francia nos va a funcionar en China, ni lo que no está funciona en Estados Unidos ni lo que nos ha funcionado en Japón.



Vale, porque son culturas mucho más occidentalizadas, incluso Japón.

IS Yo te diría que tiene tu, ha pasado un proceso de occidentalización que China no ha pasado.

Entonces, es importante tener esa visión estratégica en el largo plazo porque es imposible lograr retorno inmediato en China.

Es que requiere demasiado esfuerzo porque a sentarte en el mercado, o sea una venta, no te vas a entrar en el mercado.

Una venta va a ser una venta y no te garantiza ni la relación a largo plazo con tu importador.

MC **Marc Schofield Claramunt** 58:46
Claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 58:50

¿Con tu colaborador institucional, con tu colaborador a nivel de desarrollo o no?

¿Bueno, eso es otro tema, pero entonces?

Sobre todo, poner el foco en el largo plazo, aunque es una carrera de fondo, porque así es como lo están viendo otros países europeos, es que no nos tenemos que ir muy lejos, es que si tú ves las estrategias de empresas francesas e italianas porque me gustaba el ejemplo de Italia porque nos consideramos primos hermanos, pero la estrategia que tiene hacia China nos iban como 40 años de diferencia y están muy asentados, han conseguido labrarse un nombre como marca país y eso es algo que España no ha conseguido en China.

MC **Marc Schofield Claramunt** 59:19
Es este.

.

IS **Irene Izarra Sanz** 59:28

¿Eh, entonces bueno, esto es un problema estructural que tiene España ya como como país no porque al final una PYME sola, pobre, porque hablo de PYMES porque es en la mayoría del tejido empresarial que hay en España, no?



MC **Marc Schofield Claramunt** 59:38
Ese no, claro, claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 59:41
¿Eh?

No sé cómo decirte, no la o sea, las instituciones españolas tampoco están haciendo un buen trabajo de cara de promoción exterior en China, o sea, hay que crear otra serie de vínculos.

¿Hay que crear, EH?

Colaboraciones a otro nivel hay que intentar desde mi punto de vista, vincular, por ejemplo, sobre todo el I más d español con el I más d chino.

Hay que intentar crear colaboraciones a otros niveles.

No podemos basar todo en en los vínculos comerciales y además vínculos comerciales basados en qué, o sea, es que tiene que ir más de arriba abajo que de abajo arriba.

No, entonces yo considero que hay que crear, colaborar.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:00:19
Claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:00:22

O sea, sinergias de otro tipo de mayor valor añadido que realmente vinculen, pues centros de investigación, pues desarrollos de productos innovadores, no tiene que ser solo en tecnología, puede ser en seguridad alimentaria, biofarmacéutica.

O sea, hay hay un montón de sectores en los que o sostenibilidad no energías renovables.

¿Hay un montón de sectores en los que creo que hay TV, ventanas de oportunidad que nos están explotando y de cara a las empresas?

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:00:44
.

Irene Izarra Sanz 1:00:52

Pues que a veces una inversión inicial en en ganar conocimiento y trabajar, y trazar una hoja de ruta, he.



¿Formada te puede orrar mucho dinero a la larga porque bueno, en el caso de empresas que crean producto que son normalmente las que están interesadas en ir a China, Eh?

IS

¿Bueno, Eh?

Cuando se trata de vender, no, porque cuando es caso de proveedores ya puede ser cualquiera, pero que una inversión también en el caso de los que buscan proveedores en China, una inversión inicial que por te puede orrar mucho dinero a lo largo del proceso, te puedo orrar mucho dinero a lo largo del proceso que luego te vas a dejar en tapar huecos.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:01:32

.

Claro.

IS

Irene Izarra Sanz 1:01:38

¿Eh?

Y en este caso en ambas direcciones, tanto para exportar como para importar.

No estamos hablando de Comercio y ya no no de adquisiciones de empresas porque digo que eso no, no conozco, pero bueno, y te diría que lo mismo, porque al final esa inversión inicial de contar con un buen intérprete, con una buena empresa de cabecera, que te esté acompañando durante todo el proceso, no que esté de mediador y que esté de tu lado, que sea, que esté de tu lado.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:02:01

Claro.

IS

Irene Izarra Sanz 1:02:03

Que el mediador sea tuyo, el mediador sea tuyo es importante.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:02:05

.

Irene Izarra Sanz 1:02:06

No es que estos me han traído un intérprete, vamos a ver, o sea, no contar con tus propios recursos porque luego pasan cosas como de me he comprado una máquina de 300000€ y hay una turbina que no encaja y me tengo que gastar 15000 en un proveedor italiano



porque de China no me la manda, eso es un problema de me ha me he criado orrar dinero en el proceso inicial y luego tengo que acabar pagándolo de otra cosa, o sea, ejemplos de estos a patadas, no o no me quiero, no quiero invertir en investigación sobre mi.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:02:25

, claro.

Claro, claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:02:39

Investigación sobre mi producto en el mercado en elaborar unas buenas campañas promocionales y unos materiales adaptados.

¿Pero me gasto 20000€ en una feria, pero no tengo nada para enseñar porque no sé nada de mi producto en el mercado, no?

¿Entonces?

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:02:54

Sin albur.

Yo me suena fascinante que me digas esto porque es que suena imposible, pero por lo que dices algo.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:02:59

¿No, no es la dinámica, EH?

Es la dinámica del es la dinámica que se sigue aquí es la dinámica y luego, de cara a las empresas chinas que trabajen sobre todo en en su imagen para generar confianza y que si van a trabajar con empresas del exterior se tienen que intentar adaptar a la empresa del exterior, que ya no.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:03:03

*****.

Qué mal estado.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:03:21

O sea, yo sé que al final todo se adaptan a ellos, hay que hacer wechat, no sé qué pero que si te están pidiendo una videoconferencia por teams te bajas el teams.



MC **Marc Schofield Claramunt** 1:03:27

.

No.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:03:29

O sea, que no es tanto esfuerzo porque están muy mal acostumbrados a las empresas chinas y los chinos en general.

Funcionarios chinos también de instituciones públicas a Ay dar 1000 largas solo por no adaptarse a lo de fuera, o sea, si tú hablas con tu cliente, no por ejemplo por wechat y tu cliente, por favor te está pidiendo, vamos a tener una videoconferencia por teams, que no es por Google, porque sabe que Google está bloqueado.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:03:52

Claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:03:53

Habla por ti, mis bájate la aplicación, o sea, no me seas vago.

¿Entonces, en ese sentido, creo que las empresas chinas pueden adaptarse más y, sobre todo, ser intentar ser más transparentes posibles, lo que no puedan dar, o sea, que eso es una readaptación que tendrían que hacer ellos, no lo que no puedas dar no lo ofrezcas ni lo insinúes no entonces?

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:04:14

Claro.

Irene Izarra Sanz 1:04:18

Y también cerciórate de que si tienes un primer cliente por primera vez en un país que salga todo perfecto, que no haya ni un solo error en tu producto, porque luego si no lo vas a perder.

¿Ya sé que les da igual porque tendrán 20000 otros que se la quieran comprar, pero lo que les interesa a los chinos también es cambiar esa perspectiva a nivel internacional de producto de made in China en China este que mala calidad no les interesa cambiar esto y está en su mano cambiarlo, pero si siguen vendiendo cosas con mucho muy defectuosas,



si no se ciñen un poco a los estándares van a contribuir a eso y si podrán seguir ganando en precio, eh?

IS

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:04:46

Claro.

IS

Irene Izarra Sanz 1:04:59

Con otros competidores pero el día que se pongan los vietnamitas a fabricar lo mismo, o sea, o sea, si no generas esa mal, esa imagen de calidad por precio, porque se la pueden permitir, o sea.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:05:05

¿Eh?

Claro.

Me acuerdo.

IS

Irene Izarra Sanz 1:05:13

Pues va a llegar otro que fabrique más barato y ya está.

¿Se va a ir, no?

Que es el mismo problema que tienen muchos proveedores españoles que quieren enviar a China, que no tienen una imagen de valor.

Pues no sé si sabes el mayor.

O sea, España es el tercer TI.

¿Exportador de producto agroalimentario más grande en China, del mundo, sí, pero EH?

MC

Marc Schofield Claramunt 1:05:33

Estados Unidos.

No creo que era el número 1.

Irene Izarra Sanz 1:05:36

Brasil.

Creo que es, yo creo que es Brasil.

Bueno, no sé si tengo el dato, si quieres te mando una gráfica que tengo por í, pero bueno,



son datos que son públicos, vaya, eh, pero yo cojo sobre todo las referencias de de Trade MAP, que es lo que te analiza por códigos arancelarios.

IS

MC

Marc Schofield Claramunt 1:05:43

¿Y aquí me refiero, lo puedo mirar?

Y si no, tranquila, no te preocupes, voy a cortarte.

IS

Irene Izarra Sanz 1:05:56

Y todo este tema te lo digo porque estoy implica análisis de de Excel.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:05:57

.

IS

Irene Izarra Sanz 1:06:00

Si bases de datos pero por si quieres una fuente primaria que no me importa, no te, no me importa pasarte un recorte, creo que está de una presentación pública que hicimos para Gobierno de Navarra, pero, por ejemplo, que estas exportaciones son de de despojos de carne, o sea, esa no es jamón ibérico, marca España.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:06:04

Sí, sí, no, y.

No.

IS

Irene Izarra Sanz 1:06:16

¿Sabes?

¿Entonces, claro, el día que alguien ofrezca despojos de carne más baratos, el comercio exterior español agro se va a pique, entonces es un poco trabajar en esas, eso yo creo que son los dos países, tienen un problema respecto a esto?

MC

Marc Schofield Claramunt 1:06:26

Claro, claro.

Irene Izarra Sanz 1:06:31

En ciertos sectores de trabajar realmente en la calidad, sino en la cantidad.



¿No, EH?

IS ¿Y qué otros países?

Yo pienso mucho en Alemania porque es que nadie pondría en duda que una máquina alemana es está mal o funciona mal y yo he visto casos que yo también he trabajado con alemanes en tono de interpretación de inglés y las máquinas alemanas hay algunas que tampoco van bien entonces, pero es la percepción no que se crea.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:06:45

Ya.

Simón, claro.

Por supuesto puesto.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:06:59

¿Entonces creo que que 1 de los Consejos sería trabajar ambas empresas en trabajar, en reforzar su imagen de calidad frente al otro y en apoyarse en externos cuando no sepan te y contar con la máxima información posible y ser honestos y transparentes, eso sobre todo por los chinos, porque a veces, por no por intentar agradar al cliente, dicen cosas que no pueden dar y luego hay problemas, no?

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:07:09

.

No.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:07:27

¿No?

Y hay problemas serios porque se enfadan mucho los españoles aquí no que es normal, entonces bueno.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:07:31

Sí, sí, si no, yo creo que eso es bueno, eso es verdad.

¿Cuando yo sí te digo una cosa y luego es como me estás mintiendo en la cara, no que decimos , nos tomamos como algo personal y directo que nos atacan AA la persona no?



IS Irene Izarra Sanz 1:07:39
Sí, sí.

MC Marc Schofield Claramunt 1:07:43
¿En vez de entender qué está haciendo negocios?

IS Irene Izarra Sanz 1:07:44
Claro, sí, sí, sí, de sí.

Lo que está riendo de mí o sea y se genera unas dinámicas muy muy complicadas, no de de gestionar, es bueno, eso sería un poco las recomendaciones, que son muy vagas, porque el manual concreto es es que depende de cada situación, no porque cada empresa es un mundo.

MC Marc Schofield Claramunt 1:07:48
Exacto.

Totalmente, totalmente.

No, claro.

¿Claro, y si si no también es, es gigante, no?
dentro de propiedad China.

Es que hago también que yo quiero que tengo que expresar en o reforzar no, este concepto de que que China son muchas religiones y muy diferentes entre ellas.

IS Irene Izarra Sanz 1:08:13
Sí.
Claro.

MC Marc Schofield Claramunt 1:08:15
Y sí que tiene que comparten algún ciertos elementos culturales entre todos, pero también entiendo que que la reacción de Beijing o la versión completa o opuesta del del país en unas relaciones diferentes, no, pero, pero sí que hay diferentes formas de hacer y formas de Cuba.



IS Irene Izarra Sanz 1:08:27
Claro.

MC Marc Schofield Claramunt 1:08:32
Yo creo que también es el que hablabas.
No da la percepción externa que tienen, es algo que que no es así, es de Beijing.
¿Eres así?
¿Si eres de de de de Shanghái es diferente, no?
¿Yo, yo, chino, pues voy a percibir diferente, no?

IS Irene Izarra Sanz 1:08:44
Claro.

MC Marc Schofield Claramunt 1:08:44
¿Inscribe en Japón, ha hecho, hizo algo muy bueno, no?
En los 807080, Japón era todo MySpace la gente podía asociar hostia, pues ya no es muy buena calidad, pero yo ora y eso y pues una generación un poco más avanzada calle pienso en motores japoneses o productos.
Ingeniería japonesa.
Claro, no pienso que es made in Japan made in Japan.
¿Para mí es otra, es algo a lo alemán, no?
¿Que decimos está onda no o Yama a estas empresas?

IS Irene Izarra Sanz 1:09:05
Claro, sí, sí.

MC Marc Schofield Claramunt 1:09:09
Pues que que que que han trabajado en esto, no en en vender un producto y en en una una imagen de calidad.

Irene Izarra Sanz 1:09:12
Espera.

Sí, justo este ayer es que estuve en una conversación que salió este tema en concreto de



cómo las los mensajes que se lanzaban ora de China eran los que se lanzaban sobre Japón en los 80, no, en tema de sector automoción, pues claro, ora China ora Europa tiene miedo, no de a ver los coches chinos, tal el vivo, Vito estás empresas, silla de coche eléctrico que creo que tienen plantas de producción ya en Hungría.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:09:27

Bien.

Sí.

Sí, sí, sí, sí.

Sí.

IS

Irene Izarra Sanz 1:09:44

O sea, que es que se está dando el proceso a la inversa, que se está externalizada, se está externalizando la producción a Europa, no porque le sale más barato que contratar en China que producir en China. ¿No?

MC

Marc Schofield Claramunt 1:09:46

Sí, sí, sí, sí.

Guau.

IS

Irene Izarra Sanz 1:09:54

Entonces creo que eso lo podías, lo puedes mirar porque sí que puede ser interesante de cara.

¿O sea, las empresas chinas están deslocalizando y aquí entonces, Eh, Eh?

MC

Marc Schofield Claramunt 1:10:03

Es muy interesante, estuvo en el no.

IS

Irene Izarra Sanz 1:10:07

Entonces, porque yo creo que es en Hungría donde tiene la planta de producción piragua IT.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:10:14

Sí, sí estoy.



IS Irene Izarra Sanz 1:10:14
Creo que se llama así, no, pero.

MC Marc Schofield Claramunt 1:10:16
Sí, sí, creo que sí, no sé.

IS Irene Izarra Sanz 1:10:18
¿Entonces EH, qué están mirando?
De hecho, creo que hubo negociaciones para para abrirla en España o para abrir alguna planta de producción de automoción en España de empresa China.
Pero claro, como aquí están, pues Volkswagen y otras empresas que son muy potentes.
¿No, no es que cómo vamos AA, pero por qué?

MC Marc Schofield Claramunt 1:10:35
Bueno.
No.

IS Irene Izarra Sanz 1:10:49
¿, porque se está implantando las empresas chinas de automoción en México?

MC Marc Schofield Claramunt 1:10:49
.
¿México, Eh? Guau.

IS Irene Izarra Sanz 1:10:54
¿Sí está viendo mucho, Eh?
Bueno, mucha empresa.
Creo que es interesante estudiar el fenómeno de de empresas de sinergias, de si te si te interesa más investigar el tema de de de empresas chinas, creo que es interesante que investigues cómo, cómo están implementándose las empresas chinas en México.

MC Marc Schofield Claramunt 1:11:13
¿En México, OK?



- IS** Irene Izarra Sanz 1:11:14
Porque estamos hablando ya no solo de producción, estamos hablando de empresas de servicios tiri.
No sé si sabes que te di, es como el Uber chino.
- MC** Marc Schofield Claramunt 1:11:24
TD.
Te Teruel, Dinamarca.
- IS** Irene Izarra Sanz 1:11:27
¿Eh?
No, Dei Dei.
- MC** Marc Schofield Claramunt 1:11:28
Que idei
- IS** Irene Izarra Sanz 1:11:30
¿Sí, te sí, EH?
- MC** Marc Schofield Claramunt 1:11:31
¿A TI sí, sí, sí, ajá, que es el Uber?
- IS** Irene Izarra Sanz 1:11:33
Tiri ya está, sí es Uber es un es el equivalente a Uber en China, pues Uber está en México, pero titi está en México, al menos en Ciudad de México.
- MC** Marc Schofield Claramunt 1:11:34
Sí, noise.
Bien.
- IS** Irene Izarra Sanz 1:11:43
Está, o sea, entonces hay una serie de empresas que ya se están internacionalizando en mercados que no les tienen miedo.



MC **Marc Schofield Claramunt** 1:11:44
Sí, sí, sí, sí.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:11:53
No, y creo que en su momento se intentó que una que fuera no sé, no sé si era una empresa China o quién lo lleva exactamente bueno, tiene que ser una empresa China, vaya hacer toda la red ferroviaria en México, pero si al final se se desestimó, no sé si fue el último Presidente, el Aldo, no sé cómo se llama, pero bueno que o sea que en el caso de México y de distintos países de América Latina, las empresas chinas están internalizadas internacionalizando y se están implantando.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:11:53
.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:12:23
Claro, es que no se las percibe como bueno, es una alternativa a los gringos. Y se los percibe como de buena calidad, entonces hay para que veas un poco la diferencia de percepción en cuanto a país eurocéntrico, que aún así, en México el eurocentrismo también está muy implantado.
¿Y creo yo en la sociedad, pero y cómo esa euro ese eurocentrismo?
¿Pues afecta directamente a las relaciones entre las empresas, no, EH?

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:12:51
Sí, sí, sí.
¿Se me parece super interesante esto que me comentas porque porque encima también México Estado tan cerca de Estados Unidos y tienen una influencia tan jóvenes yanqui, no?
O gringo de de de Estados Unidos, encima suyo, si no, ni no lo sabía.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:13:02
Claro, sí.

Marc Schofield Claramunt 1:13:08



Esto me parece fascinante también.

MC Luego lo único, lo único en México, pero en África están haciendo en África.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:13:14
Sí, también.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:13:14
Yo hice un estudio sobre Groenlandia y los y las minas de elements.
Enric, que utiliza para el coche eléctrico, y todo, y China controla el mercado y están intentando, pues eso, entrar en nuevos mercados como como es Groenlandia, me parece muy muy, muy interesante.
Esto no esta campaña que están haciendo y también lo que decíamos antes de romper de esta imagen de la calidad China, no que también España.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:13:36
Sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:13:37
La tenemos, pecamos de esto y un producto de calidad porque última pregunta, y esto no va bien, esto no lleva, no va el tema de esto, pero es que me estás, me está, me está encantando, está como que estamos teniendo me vienen preguntas que siempre me han gustado preguntarle a alguien experto y no encontraba a nadie.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:13:39
Sí, sí, sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:13:55
Es el tema este de un poco de Del de los bueno de Ay fantasma 8 más, que va de la mente, cada me vendrá.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:14:06
No te preocupes.

Marc Schofield Claramunt 1:14:08



MC A lo siento, EH, lo siento, lo siento, pero estaba cantando información al maestro con todas esas cosas que me están viendo la mente y todos me parece super inteligente todo.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:14:15
Claro.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:14:18
¿, sí?

Eso era el tema del, al menos en España, y pues yo estoy experiencia personal hablando con compañeros y gente y tal que se percibe, no lo trabajaron bajo una empresa China o los derechos laborales en China como algo que todavía están, pues un poco lejos de lo de la contraparte de occidental y que al menos por experiencia propia en que me comentan esto.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:14:33
.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:14:44
, pues que se trabaja en una empresa de China, pues tienes alto riesgo de que tengas problemas.
Si sigues hablando con mi madre hace poco me lo dijo, , mira esto.
Y no, no creas que te puede pasar eso mal, no creo tú.
Tú eres tu experiencia que que con todo esto que está pasando, que están entrando en México, que están entrando en todos los países.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:15:00
Sí, mira, yo es que una de mis mejores amigas es mexicana, ya trabaja en en una grande corporación, pero es sueca la corporación entonces, claro tiene, bueno, trabaja en todo el tema.
Análisis de datos y tal que es, es un sector que se lo rifan, o sea, entre todas las empresas de MEGA datos se las van rifando.
Entonces, claro, la ella me dijo que tik Tok.
La intentó captar EH y que tik tok es la empresa por la que empiezas, porque te explota, claro, a ver.



MC Marc Schofield Claramunt 1:15:22

.

IS Irene Izarra Sanz 1:15:29

Pero es que las condiciones, claro, yo vengo de hablar de un SET de España en el que las condiciones laborales son bastante pésimas, entonces las condiciones que tiene mi colega en México son para mí un sueño inalcanzable.

MC Marc Schofield Claramunt 1:15:35

Sí, sí.

Ya.

IS Irene Izarra Sanz 1:15:41

¿El y ella es mexicana, Eh?

Que no es extranjera, no es expatriada ni cosas así, raras de por ser europeo o gringo de pago más no.

MC Marc Schofield Claramunt 1:15:48

.

IS Irene Izarra Sanz 1:15:49

Te.

Tok es la empresa que no quiere que que es que usas para la proyectarte porque las condiciones son peores que en el resto.

Pero también me dice que las empresas, por ejemplo Uber, no también tiene una una mentalidad corporativa súper tóxica de tienes que echar horas extra por la cara, tienes que o sea que por poner un poco en perspectiva, no que sí, que los chinos.

MC Marc Schofield Claramunt 1:16:05

Claro.

.



IS Irene Izarra Sanz 1:16:14

Y sí que es verdad que en materia de derechos laborales y gestión está bastante mal la cosa en China.

Yo esto más que por temas de legislación, te lo puedo decir por experiencias de personas que conozco que están allí y que son trabajadores chinos, claro.

Si eres expatriado en China, que no me gusta nada esta palabra, pero bueno inmigrante barra expatriado.

Generalmente tus condiciones son buenas porque si no, no te renta irte, o sea, tus condiciones suelen ser buenas, pero la gente local es mal, o sea mal en el sentido de días, horas trabajadas por día.

MC Marc Schofield Claramunt 1:16:40

.

.

IS Irene Izarra Sanz 1:16:53

¿Depende de la empresa, pero no hay mucho control, Eh? Luego.

MC Marc Schofield Claramunt 1:16:54

Claro.

.

IS Irene Izarra Sanz 1:17:01

¿Los días de descanso hay gente que no tiene día de descanso, o sea, ningún día de la semana sabes?

Depende también el cargo que tengas.

Yo es que, por ejemplo, me ha tocado mucho también trabajar, claro.

¿Luego están los agentes comerciales que ganan una pasta y no hacen ni el huevo, pero eso es van un poco por libre, no?

A veces, pero el trabajador de a pie, pues es un trabajador de fábrica, un montador.

Gana poco y trabaja mucho.



MC **Marc Schofield Claramunt** 1:17:26
ya.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:17:26
Trabaja mucho, echa muchas horas, vale, porque luego el tema de la eficacia en el trabajo es muy distinto.
Bueno, España no es que nos llevemos aquí la medalla de oro, pero o sea, pero en China sí que echan muchas horas y trabajo sacado poco.
¿Sabes?

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:17:43
Claro.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:17:43
A nivel de productividad es bajo, está muy asociada a echar horas, echar horas, horas, horas.
¿Eso creo que algo también es algo que veo en común con otros países en vías de desarrollo que están í, pero por estar sabes que están mirando el móvil 7 horas de 11?
No, entonces, cuando he visto, por ejemplo que pongo casos de Alemania porque conozco más gente, no de que hay horarios en los que se fomenta la productividad.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:17:59
Señaló.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:18:07
Si tú acabas en 6 horas te piras no, eso en España no pasa, es aquí también las 8:00 rajatabla day, o sea, muy mentalidad de funcionario que no avanza.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:18:10
Dos.
Super.

Irene Izarra Sanz 1:18:16



Avanza, no entonces en China.

IS Sí que echan muchas horas y luego cuando quieres escalar tienes que lo pasas mal a mí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:18:26
En China.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:18:27
A mí los trabajadores, por lo general me dan pena, o sea porque creo que es un entorno laboral.

Muy exigente y muy poco gratificante.

Y yo tengo amigas que están í, que es y que claro yo me quiero ir para allá, imagínate, porque igual tengo más condiciones, mejores condiciones allí y ella se quiere venir aquí, porque pues igual tiene mejores condiciones aquí no porque los locales lo tienen complicado y luego pues no hay jubilaciones, es que ves a gente mayor, o sea.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:18:45
Claro.
.
Me jubilan.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:19:00
Hasta donde yo sé, no, no siempre hay jubilación, o sea, no, no todas las personas tienen jubilación hasta donde ellos.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:19:03
No.

IS **Irene Izarra Sanz** 1:19:07
Esto contrasta lo porque, pero yo he visto a gente muy mayor, he visto gente muy mayor.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:19:19
Adiós, adiós.



Transcription B. Yuhan, Lei and Manuel. Consultancy companies A2 and A3

30 de abril de 2024, 5:31p.m.



MC **Marc Schofield Claramunt** 0:06

Vale, parece que sí.

Un segundo que lo testeo, vale perfecto, pues mira, empezamos un poco con 23 preguntas, un poco conociéndonos, un poco.

A vosotros no para para dar un poco de contexto de, pues de donde ve un poco de vuestros cargos, un poco de vuestra área de trabajo.

¿La responsabilidad es que tenéis, no?

¿Si si quieres empezar tu yuhan y empieces un poco, pues explicando tu cargo y tu lugar es responsabilidad de dónde trabajas tú actualmente?

Y **Yuhan** 0:26

¿Vale?

Vale, o sea, yo yo, y perdón, Eh, perdón un segundo.

MC **Marc Schofield Claramunt** 0:37

Tranquilo, tranquilo.

Y **Yuhan** 0:39

Youtube.

¿Son los hijos de ley?

Sí, sí, sí, lo sé.

MC **Marc Schofield Claramunt** 0:46

¿Ah, vale, vale?

Y **Yuhan** 0:48

Sí, concretamente el hijo, porque toca dientes cada.



MC **Marc Schofield Claramunt** 0:52

Ja, ya lo ya lo sabes, si si si no hace falta ni contestar al al de esto muy bien.

Y **Yuhan** 0:57

Flores, sí, sí, sí.

¿Puedes puedes seguir, vale, yo, yo, yo, yo empiezo, Eh?

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:01

Esperamos a la ley.

Y **Yuhan** 1:05

¿Pues nada, yo, yo trabajo en área de Recursos Humanos, vale?

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:05

Venga.

Y **Yuhan** 1:09

Entonces tenemos en contacto con alguien que tiene lo que sea porque me interesa ayudar en hacer investigaciones y cosas así porque también estaba en El Mundo académico, es decir, gustaría ayudar en como lo que puedo.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:13

No, ajá.

Y **Yuhan** 1:24

¿Vale y me encargo en la parte de selección de personal, entonces, cómo?

Cómo hago reclutamiento para la gente, para la empresa, tanto la gente española y tanto la gente China.

Entonces yo tengo que mirar qué son las necesidades y qué son las cosas que tengo que tener en cuenta y las características de de de diferentes de diferentes personas, de diferente cultura.

Vale entonces era1.



MC **Marc Schofield Claramunt** 1:52

Y **Yuhan** 1:53

Un.

Punto de reflexión también para mí es sobre el tema de Internet intercultural, cosas así.

¿Tema Eh?

Eso O también.

¿Además, cómo formar un equipo multicultural es también un reto para sí, o sea, como se el el ambiente laboral, el ambiente laboral y además el tema el idioma también es muy importante, no?

MC **Marc Schofield Claramunt** 2:08

Ajá.

Y **Yuhan** 2:21

¿Aunque toda la gente en en nuestra empresa hablamos en castellano, pero a veces hay EH?

MC **Marc Schofield Claramunt** 2:21

Claro.

Y **Yuhan** 2:29

Hay algunas palabras que no se puede transmitir bien o alguna cosa que no se puede expresar correctamente o algún fallo de gobernación, eso siempre pasa, pero con la comprensión o cosas con otras cosas que se puede facilitar.

MC **Marc Schofield Claramunt** 2:32

Y **Yuhan** 2:45

La comunicación y eso sería mejor.



MC **Marc Schofield Claramunt** 2:47

Y **Yuhan** 2:49
¿ eso?

MC **Marc Schofield Claramunt** 2:51
¿ y don Manuel cuál es un poco tu tu área?
Donde tú te aburro y tu responsabilidad es un poco.
Decía que la educación era no sé, no sé.

Y **Yuhan** 2:59
Te quiero, informático y me dedico a la parte de negocio digital, concretamente al área de productos.

MC **Marc Schofield Claramunt** 3:01
Ingeniero informático.

Y **Yuhan** 3:07
A día de hoy soy director Ejecutivo en una empresa del sector saudio B desarrollo de software que trabajan internacional.

MC **Marc Schofield Claramunt** 3:15
Ajá.

Yuhan 3:16

Y luego, además, tengo algunos proyectos personales, como una empresa de moda en la cual he colaborado con distintos Partners tanto de China como de otros países, India, etcétera.

Además, en la parte de consultoría, que también trabajo como freelance a nivel de consultoría de procesos, he trabajado y tengo una muy buena relación con un empresario chino en la región de Murcia, que tiene la sede de iluminación y de bicicletas,



concretamente se dedique importar y distribuir en España o productos, con lo cual he podido primera mano el cómo.



Marc Schofield Claramunt 3:44



Yuhan 3:48

Él ha le está costando De hecho, integrarse con la cultura español, que lleva ya mucho tiempo, y el cómo la captación y la retención de talento se ve con con se concretamente se ve, se ve dificultada, no porque tiene una visión muy especial de los compromisos y de las rela en contra de otro tipo de empresarios españoles o más tradicionales según el caso esto.



Marc Schofield Claramunt 4:08

Nuestros muy bien, súper interesante, esto creo que puedes también aportar. Yo han tenido razón, que puedes aportar una perspectiva completamente diferente y super interesante, pero ya.



Yuhan 4:19

No está en fusiones considerando, pero bueno, puedo hablar de otras cosas.



Marc Schofield Claramunt 4:24

Si no realmente funcione o también más, que es la entrada en el mercado, también porque mientras estoy escribiendo y todo también veo esto no que realmente funcione es algo un poco de más pequeño, un poco más de nicho.

Y realmente hay, hay cosas que se pueden aprovechar ley, no sé si has podido escuchar un poco la pregunta que estábamos haciendo, pero es un poco, pues tu tu cargo en en la en la empresa y un poco también tus responsabilidades, no entro.



Yuhan 4:45

Aquí sí, ojalá.



Marc Schofield Claramunt 4:49

Hola.



Yuhan 4:50

Cargo con mi espiar entre André Inmobiliaria si normalmente digo yo llevo el Oscar es desde China.

¿Es como inversores para para invertir en si algo en España, pero ehmm de Barcelona? Sí, sí, y en el saludo en para para avanzar a todo por el uso de como ha tenido una les premiso de la excelencia de España.



Marc Schofield Claramunt 5:07



Yuhan 5:18

Y también para invertir algo como viviendas.

Sí, sí, todo se productos sobre normalmente sobre vivienda.



Marc Schofield Claramunt 5:21



Yuhan 5:28

Sí, sí.



Marc Schofield Claramunt 5:28

¿O sea, que estoy casi todo el tema legal y un poco el tema de bueno, es un poco de conexión, no?

¿Entre entre los que llegan la gente de aquí?



Yuhan 5:36

Proyecto la empresa es como somos, una API más o menos y gestión somos el puente entre los propietarios que quieren vender sus pisos.

Entre los inversores que quieren invertir en el mercado español, pues avanzamos que el recuerdo y llegamos a acuerdos entre ellos para que puedan llegar al final la compra venta.



MC **Marc Schofield Claramunt** 6:00
Vale, vale, vale, entonces sí, aún.

Y **Yuhan** 6:02
De seguir luego, pues en la parte de gestión, administración, documentación.
También nos encargamos nosotros.

MC **Marc Schofield Claramunt** 6:09

Y **Yuhan** 6:11
El servicio que ofrecemos es una cadena, o sea, desde captan dientes en China hasta que llegue hasta que firme el contrato y el todo todo.

MC **Marc Schofield Claramunt** 6:15
Sí.
¿Y toda integración y todo?
Bueno, sí, sí, muy interesante, muy interesante.
¿También el nombre no de la empresa, EH?
¿Y mira, voy a volver un poco a vosotros como como individuales, no, no como vuestra parte laboral, pero sí un poco vuestra parte de la formación educativa o vuestra herencia cultural, no?
Pues de donde es un poco y para conocer un poco mejor.

Y **Yuhan** 6:43
¿Vale, pues yo yo ya llevo 6 años aquí viviendo en Barcelona, Eh?

MC **Marc Schofield Claramunt** 6:48

Y **Yuhan** 6:49
Vine para estudiar era graduado, yo estoy graduada de pedagogía de la V, pues algo súbito.



MC **Marc Schofield Claramunt** 6:57
Mole muy bien.

Y **Yuhan** 6:59
Soy pedagoga y luego en el año pasado hice un máster en el curso humanos en la Escuela de negocio ya, EH, porque siempre quiero la profesión dentro de las orquestaciones, pero sin perder mi origen en El Mundo educativo.

MC **Marc Schofield Claramunt** 7:00
Ajá.

Y **Yuhan** 7:19
¿Vale, entonces quizá formación, orientación, Recursos Humanos?
¿Es como mi vocación, vale?

MC **Marc Schofield Claramunt** 7:25
Sí.

Y **Yuhan** 7:26
Sí, sí, y eso es y me pasa, y me parece muy interesante trabajar a una empresa China que puedo como utilizar en como los conocimientos que tengo en China, como antes, como toda mi experiencia, toda mi vida, pero combinando con mis conocimientos.

MC **Marc Schofield Claramunt** 7:41
Claro.

Y **Yuhan** 7:44
Que ha adquirido aquí en Barcelona en los estudios porque en el grado toda la gente es un de aquí, son todos catalanes.

MC **Marc Schofield Claramunt** 7:47



Yuhan 7:52

¿He podido aprender catalán?



Marc Schofield Claramunt 7:54

Ostras, postres.



Yuhan 7:55

Sí, sí, por tu unidad. Unidad.



Marc Schofield Claramunt 8:00

Es ostras, que ver.



Yuhan 8:00

En catala també así.

¿También una pequeña vale?



Marc Schofield Claramunt 8:05

Ahora impresionante.



Yuhan 8:06

Sí, sí es Catherine.

Nivel intermedio.



Marc Schofield Claramunt 8:09

Ajá.

Volver, volver o no y no tenes vergoña que tengas importante.



Yuhan 8:12

El.

Me gusta mucho aprender idiomas y entonces eso tampoco me cuesta, y eso es más o menos chino, yo luego.

Marc Schofield Claramunt 8:19



Muy bien.

MC ¿Sería, luego juegas en modo fácil ya, EH?
¿Que se dice no?

Y **Yuhan** 8:27
Sí, sí, pero.

MC **Marc Schofield Claramunt** 8:31
Pero sí, eso solo se solo lleva 6 años aquí en Barcelona me entiendo que que que tú has nacido y has crecido en en China.

Y **Yuhan** 8:38
No, no, no, no.
Solo que me adapto muy rápido me gusta mucho Barcelona creo que es muy parecido como mi ciudad de de China y entonces también tiene mal, también tiene muy buen sol, entonces es como la segunda casa, entonces me quedo eso perfil.

MC **Marc Schofield Claramunt** 8:57
Sí, claro, te entiendo.
¿Tendiendo, yo estoy aquí en Dinamarca y esto el sol lo echo de menos, un poco difícil, poco difícil y tú?

Y **Yuhan** 9:02
Aquí otro contrario en revista.

MC **Marc Schofield Claramunt** 9:06
Bueno, me me puedes contar un poco si quieres tener tu herencia cultural y en lo que decía un poco también.

Y **Yuhan** 9:10
Yo soy español y vivo en España a toda la vida en distintas ciudades Estado, viviendo en la zona de Murcia, Alicante, Almería, Valencia y Barcelona.



MC **Marc Schofield Claramunt** 9:13

Y **Yuhan** 9:20

He tenido la oportunidad de trabajar en distintas empresas multinacionales con las que he podido colaborar con distintos países, es decir, de de Estados Unidos, que era poco principal de negocio anterior empresa como parte del equipo interno a proveedores por colaboraciones que hemos tenido con como de momento, antes con la India, que ahora mismo de forma activa de abajo con China de distinta índole, no desde proveedores de software a proveedores de materiales.

MC **Marc Schofield Claramunt** 9:20

Y **Yuhan** 9:46

Fabricación a cualquier tipo de relación a nivel de efectivo viviendo en Barcelona dos años más o menos.

MC **Marc Schofield Claramunt** 9:58

Bueno.

Y **Yuhan** 10:09

Potencialmente temporal.

MC **Marc Schofield Claramunt** 10:11

¿Esos va muy bien, no es una una buena oportunidad y una buena ventaja que tienes, no?

Y **Yuhan** 10:16

Sí, la verdad es que eso me permite interactuar.

He viajado mucho en el pasado y he podido trabajar en distintas ciudades.

Por eso precisamente, y me permite prestar para poder colaborar, tener más flexibilidad con mi tiempo para poder tener otro tipo de interacciones.



MC **Marc Schofield Claramunt** 10:24

Y **Yuhan** 10:30

Eso ha hecho que me pueda dedicar más allá de mi proyecto principal o la empresa principal, la que trabajo a proyectos personales en los cuales diversifiqué mi actividad y me permite también desarrollar otro tipo de relaciones.

MC **Marc Schofield Claramunt** 10:30

Claro.

Pues me alegro mucho que tengas esta oportunidad y tu ley en poco me cuentas un poco también de.

Y **Yuhan** 10:49

¿He ido va a ser una más o menos 6 años, cómo, cómo dibujante?

Sí, me encanta esa ciudad.

Sí vino aquí, bobis hijos, porque sigo sin venir aquí para para para hacer una vida nueva.

MC **Marc Schofield Claramunt** 10:59

Y **Yuhan** 11:07

Sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 11:08

¿Dónde?

¿Dónde vivías?

¿Dónde, dónde naciste dónde?

Y **Yuhan** 11:11

En una ciudad.



MC **Marc Schofield Claramunt** 11:12
Antes de venir aquí.

Y **Yuhan** 11:15
Él es en el centro de China, sí, está bien, pero no tan cerca, sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 11:18
En el centro de China.
¿Ah OKOKOK, perfecto, perfecto?
¿Pues mira, ahora hay avanzamos un poco a enfocándonos ya poco a poco hacia hacia la siguiente pregunta y hacía un poco más el el sujeto de esta entrevista no es un poco?
Pues eso, la fusión de gastos, cultura.
Estos empresas en ahora, antes de un poco más de para precisar de esta experiencia, también tenéis alguna experiencia en fusiones y adquisiciones entre las empresas tanto chinas como como escuelas españolas.

Y **Yuhan** 11:47
Entre empresa China y española, no en compra de empresas de España.
Sí, porque forma parte de equipos de manley.
En el proceso de diligencia y de conexión, es decir, pero lo he vivido.
¿Mates del mundo de la tecnología entonces, no es quizás relevante, pero ha sido dentro de propias empresas españolas?

MC **Marc Schofield Claramunt** 12:03
En empresas españolas entiendo la empresa de Barcelona, por ejemplo, compra empresa de Tarragona.

Y **Yuhan** 12:13
Por esto, por poner un ejemplo, no exactamente, pero al final yo formaba parte del equipo de Mané dentro de los 10.



MC **Marc Schofield Claramunt** 12:14
Vale, vale, sí, sí.

Y **Yuhan** 12:19
Para poder evaluarla en la adquisición de empresas dentro del software.

MC **Marc Schofield Claramunt** 12:23
¿ vosotras habéis tenido alguna experiencia entre en fusiones y adquisiciones?
OO.
Solo almacén, entrada de los de empresas o.

Y **Yuhan** 12:33
¿Eh?
Que somos sinceras, que no, no, no, no tenemos.

MC **Marc Schofield Claramunt** 12:37
No, lo que es también es es está bien, no es también para para, es importante para mí
también para, pues, para interpretar lo que digamos, perfecto, pues mira, pues vemos
hacia la siguiente pregunta.
¿Y ahora ya un poco, según vuestras percepciones, vuestra experiencia no, o vuestros
conocimientos?
¿Cuáles son que les las principales diferencias culturales en entornos laborales entre la
cultura laboral China y española?
Me podéis un poco, sé que es un poco sí grande, pero un poco así resumido.

Y **Yuhan** 13:04
No.
No vale pegar eso, confidencial.
El Confidencial, Mark.

Marc Schofield Claramunt 13:10
¿No?



Claro, claro, claro, si no, si queréis y todo puedo quitar los nombres y te digo que no hace falta que.

MC

Y

Yuhan 13:13

¿Sí o?

Que según mi experiencia de de selección, o sea, la es un punto que que que diferencia mucho, que sería la gente China el primer valor que que tiene, como en su en su hab tiene, es como el esfuerzo.

¿Qué hace una persona China?

la humildad PD.

Aquí un mito, un mito, ser humilde.

MC

Marc Schofield Claramunt 13:44

La virtud.

Y

Yuhan 13:45

Ah, humildad, humildad, humildad.

MC

Marc Schofield Claramunt 13:47

A la humildad, perdón, en serio, la virtud perdona la humildad.

Y

Yuhan 13:49

Humildad, estoy también intérprete, no te preocupes, sí, a veces sí que me confunde.

Algunas palabras, sí.

O sea, pues siempre estamos AA nuestra disposición disposición para plantear algunas cosas.

Y la verdad es que los empleados chinos que tenemos en la empresa siempre hacemos muchos esfuerzos y muchas horas extra, eso no está bien, no está bien, no está bien, mal, pero pero eso y.

MC

Marc Schofield Claramunt 14:16

Yuhan 14:25



¿Y eso y entonces la dirección siempre piensa, ay, entonces, EH?



Perdimos de una cultura China.

Entonces, quizá los españoles que trabajan aquí te verían también hacer esfuerzo a como lo mismo, pero no, no se puede, o sea, en la cultura no es la misma.

Entonces tenemos este choque cultural a nivel de gestión.

Sí que nos dificulta un poco, porque a veces la gente no colabora y a veces bueno, es que no apreciamos mucho el el paro, el compañerismo en la oficina, siempre hablamos mucho hincapié en la selección para que la gente esté alineado con con nosotros, pero a veces nos cuesta mucho porque eso no, no puede.



Marc Schofield Claramunt 15:07

Bueno.



Yuhan 15:13

Exigir mucho y la flexibilidad también.



Marc Schofield Claramunt 15:16

Es difícil.



Yuhan 15:17

No se puede, entonces hay que encontrar un punto en el medio para que las dos culturas que se puedan convivir en la en la empresa.



Marc Schofield Claramunt 15:29

Exacto, exacto.

¿Luego te voy a hacer algunas preguntas más sobre ello, sobre qué qué hacéis para para hacer esto?

¿No un poco de esta convivencia y hacer un poco más la de facilitar estas diferencias no culturales como como bien mencionas vosotros ley, mira, volviendo un poco también, que tú también trabajas con con Joan, tú también como como simples, cómo ves también?



Yuhan 15:49

Sí.



MC **Marc Schofield Claramunt** 15:52

No.

Las diferencias de la de la cultura también.

¿No sé, también ahora si veces que la cultura española te parece muy diferente, qué cosas te parecen diferente?

¿También de la de la cultura española, cómo lo ves diferente?

Y **Yuhan** 16:05

Para mí lo veo normalmente para para los chinos.

Siempre queremos avanzar o terminar como trabajo hoy, si se puede terminar, hoy intentamos, pero a veces lo veo por ejemplo.

MC **Marc Schofield Claramunt** 16:17

Y **Yuhan** 16:19

Sí como las de aquí.

Un poquito floja la física, un poco, eficiencia, eficacia.

MC **Marc Schofield Claramunt** 16:29

¿Sí, no es un poco esto?

Y **Yuhan** 16:31

Pero sé.

MC **Marc Schofield Claramunt** 16:33

¿No que que a veces si se puede hacer mañana, lo podemos dejar para mañana, no?

Y **Yuhan** 16:39

Depende, sí.

Yo creo que nada.

Marc Schofield Claramunt 16:41



No, claro, ley, por favor quiero.

MC ¿Quiero que seas 100 por 100 honestos aquí, Eh?

Y **Yuhan** 16:46

Sí, sí, sí, yo lo voy a decir, yo lo voy a hacer.

MC **Marc Schofield Claramunt** 16:47

¿Porque cuanto más son éstos eres es mejor porque es la percepción realmente la visión de un chino es lo que yo quiero realmente ver es eso, si tú lo sientes así, tú crees que es así?

Y **Yuhan** 16:48

Yo no vale que cuando diga yo.

Claro, es.

MC **Marc Schofield Claramunt** 16:56

Aquí nadie te va a juzgar, eso es lo importante, aquí no estamos para solo para para abrimos sacar, eso no la realmente la visión que que un académico o una persona que está en una biblioteca estudiando no, no, no puede verlo. Realmente, tú dirás que es un poco esta.

Y **Yuhan** 17:09

MC **Marc Schofield Claramunt** 17:11

¿Esta esta falta de bueno de compromiso?

Y **Yuhan** 17:14

Compromiso.

MC **Marc Schofield Claramunt** 17:15

¿Exacto, tú por tu parte, Manuel, Cómo?

¿Cómo lo ves tú desde la otra, desde el otro lado?



Yuhan 17:21

Realmente tengo, tengo una visión que depende mucho de la industria y del sector y del tamaño de la empresa.

La cultura corporativa influye mucho en el compromiso de los empleados.

¿Yo, por ejemplo, estoy trabajando en empresas de Almería que dentro de España se conoce como la más paga, no?



Marc Schofield Claramunt 17:31

Yuhan 17:36

Y os puedo asegurar que eso de las horas y de la falta de compromiso no era así.

La cultura corporativa influye mucho, da igual la nacionalidad para poder llevar a cabo el compromiso y el avance.

Entonces vivido de primera mano dentro de empresas y fuera de empresas.

Entonces yo me di cuenta de que y luego el sector también influye mucho, cuando, por ejemplo estás dando en el ring.

Tailo.

O.de venta en el sector moda el compromiso de ser muy pequeño porque son personas que están pensando en la siguiente baja, en alguna ocasión tengo amigos que han montado cadenas de distribución con múltiples tiendas, que se encuentra con ese problema.

Saben que va de 10 personas que contraten una que no va a trabajar nunca, otra que va a estar de baja 150 puntos del tiempo extra.

Hay estudios que demuestran eso y luego está también en multinacionales.

Como he comentado antes, la cual el compromiso y el esfuerzo para poder llevar a cabo adelante el trabajo era muy alto, no por igual, pero en promedio alto, y espera que voy por la cultura corporativa.

De hecho, un departamento de recurso humano influye muchísimo en todos esos conceptos.

Los valores en enfoque en el seguimiento la selección del mando era muy importante.

Base de que su equipo podía avanzar y la conexión y la gestión vertical también.

Y luego, por ejemplo, en el caso concreto de la empresa de China, que tengo una, lo que



hace una regla general, pero sí que he podido hablar con otros compañeros que han vivido de cerca.

Y

Les costaba mucho encontrar ese compromiso porque muchas veces yo creo que no sabían trasladar ese concepto de Cultura corporativa y luego el tamaño de empresa era muy difícil adquirirlo que claro no lo vamos a hablar de una cadena de producción en una fábrica en el cual el tipo de perfil que contrata si la formación que tienen te lleva un camino que opuesto, corporativo que se encarga de la parte de ventas o marketing.

MC

Marc Schofield Claramunt 19:05

Y

Yuhan 19:09

Al final hay, es un concepto multifactorial.

El compromiso de un empleado depende yo diría yo la frustración que tenía tu presario chino, que estoy diciendo, por ejemplo, era que efectivamente él quería avanzar como siempre quería cerrar las cosas, quería asegurarse de que la empresa crecía, era su obsesión.

MC

Marc Schofield Claramunt 19:14

Y

Yuhan 19:28

De hecho, tuvo úlceras sangrantes por el camino.

Para que os hagáis a la idea de compromiso que tenía.

MC

Marc Schofield Claramunt 19:32

Guau.

Y

Yuhan 19:34

Y no sabía cómo hacer que su equipo pudiera tener el compromiso que él sentía que tenía que tener o que tenía el De hecho empezó a distribuir el, elaboramos un plan en conjunto de objetivos para tener una compensación pensando que el dinero iba a ser lo que empujará a este tipo de cosas.



MC **Marc Schofield Claramunt** 19:39

.

Y **Yuhan** 19:51

Y algunos casos sí, pero otros casos no elaboramos una matriz de responsabilidad por cada 1 de los departamentos en el cual impactaba en el objetivo del negocio que tenía y con eso compensaba con el beneficio de la empresa, es decir, los hacía partícipes de la propiedad de la empresa.

MC **Marc Schofield Claramunt** 20:06

Nuestros para motivarse.

Y **Yuhan** 20:06

Practiqué manera, tomarse una sin correcto.

Entonces algunos funcionan, pero no, claro, no funcionaba con la gente más de Corporate, pero no funcionaba tanto con la gente de producción que lo veía tan lejano a la realidad del negocio, con tapo.
Impacto que le daba igual estoy.

MC **Marc Schofield Claramunt** 20:22

Claro.

Y **Yuhan** 20:23

Me he encontrado ese compromiso tanto en Brasil es chinos que he trabajado de primera mano como no, y luego me he encontrado cosas muy curiosas con los chinos porque es para vender.

Venden a cualquier persona, no venden lo que sea, cualquier persona.

Yo me acuerdo de estar cerrando proyectos con ellos, con plazos muy ajustados y el compromiso era un la respuesta era un sí, pero luego no llegaba.

Entonces también he visto ese sobre compromiso por según qué sectores para poder conseguir un acuerdo que luego repercutía negativamente.



MC **Marc Schofield Claramunt** 20:42

Y **Yuhan** 20:48

Los resultados del proyecto entonces he visto, pues te puedo contar está loco, pero no quiero hacerla generales de casos concretos, pero he visto de todo, no te venga ya.

MC **Marc Schofield Claramunt** 20:49

Se mostró así, si no, pero realmente es eso es es ver estas, yo creo eso, pero estas perspectivas vuestras, vuestras interpretaciones también y sacar un poco de aquí y a ver un poco, no porque realmente yo veo que es algo que que tiene enfocar en el proyecto y es algo que bueno, que a través de mis estudios lo veo, no que es lo que estamos hablando.

¿Que el rol de los líderes de Recursos Humanos o un joven me dices tu no son realmente los que implantan esta esas tendencias?

Y **Yuhan** 21:16

Es muy impor.

MC **Marc Schofield Claramunt** 21:20

¿Narrativas no y en un poco por esta, por esta, por este, por este camino, en mi segundo otra vez, otra experiencia y vuestros conocimientos, cómo crees que tratan los líderes españoles con sus empleados y cómo lo hacen los líderes chinos?

¿Y si veis un poco, principalmente enfocado los canales de comunicación y en el estilo de esta comunicación o como es, pues más directa, más vertical, más horizontal, más cómo?

Y **Yuhan** 21:39

Ajá.

Sí, o sea, yo creo que eso depende de cada persona.

Marc Schofield Claramunt 21:44

¿Cómo?



¿Cómo?

MC ¿Cómo lo dirías esto?

Y **Yuhan** 21:50

¿Vale puede tener un líder?

¿Qué tiene un estilo de liderazgo?

Muy muy fluido, que como buen coach, como de apoyo, puede tener una persona que puede tener como muy exigente, muy de de demanda y todo hay que seguir tal estructura.

MC **Marc Schofield Claramunt** 21:57

Y **Yuhan** 22:09

¿Tal orden?

Eso depende yo porque yo he encontrado personas españolas que tienen ambos estilos.

Y los chinos también.

O sea, yo diría que eso no solamente depende de la cultura, sino también de la cada persona, porque yo he encontrado una persona.

MC **Marc Schofield Claramunt** 22:19

¿ realmente?

Y **Yuhan** 22:28

Este nivel como mando intermedio, que que tiene un un esteroide rasgo muy, muy, muy rígido.

O sea, que tiene su estructura, que no nunca escucha, que siempre cree que lo que hace, lo que lo que quiere, lo que piensa, es todo y nunca acepta comentarios, sugerencias, opiniones de resto.

MC **Marc Schofield Claramunt** 22:46

Mismo.

Yuhan 22:52



Y esto es un caso y otro caso sería otra persona que que también lleva un cargo intermedio, pero que es como un una persona.

Y

Mentora que que siempre y en parte su su conocimiento, sus experiencias en el puesto de trabajo fuera del puesto de trabajo.

Mundo laboral, vida personal.

También todo eso te de la situación y de esta persona y de su formación.

MC

Marc Schofield Claramunt 23:14

Y

Yuhan 23:20

Yo creo que eso no se puede concluir en una cosa algo cultural no lo no lo creo, no lo creo.

MC

Marc Schofield Claramunt 23:27

¿, tú crees que es algo más individual, no?

De de cada 1 es como es estos ejemplos que me comentabas eran de de dirigentes chinos o españoles en estos casos.

Y

Yuhan 23:30

Sí.

Estas dos personas son chinos, pues esas son les vale y conozco gente en nuestra entidad, o sea también gente española que tiene estilo de liderazgo totalmente diferente, yo también 1.

MC

Marc Schofield Claramunt 23:39

Valentín, no.

, sí, sí.

Y

Yuhan 23:52

¿Es más, a nivel de delegación, de nivel de apoyo de de ayuda, y el otro es más pon pon pon tal cual, tú tienes que hacer tal cosa tal hola, ya está?



MC **Marc Schofield Claramunt** 24:04
La más argento digamos, no.

Y **Yuhan** 24:06
Sí.
O sea, eso estamos teniendo en quejas, rollos, entonces estamos en ello también.

MC **Marc Schofield Claramunt** 24:07
Sí.
sí, lo entiendo.

Y **Yuhan** 24:15
Porque el escudo de liderazgo es un tema un poco complicado.

MC **Marc Schofield Claramunt** 24:19
Sí, si no es algo, realmente es muy complicado.
Y eso que es permanentemente estudio Y.
Creo que continuará porque es algo tan complejo como bien dices, no cada 1 es como es
is y eso tú por tu lado ley, como cómo lo has visto, cómo lo Vives, esto, las diferentes
formas no de de interacción de los líderes españoles y como la hacen los los chinos y
también cómo se comunican también entre ellos, no como cómo lo hacen.

Y **Yuhan** 24:43
¿Gritos?
No, no, no, no, no, no, normalmente no.
¿Normalmente los chinos, normalmente los chinos, no, no creará embolico en China?
No, no, normalmente no, no.
Lo chino, no mandé evitar Bear, sí sí, es una cultura, sí, sí, sí, el la manera de
comunicación no es comunicación, si no es tal orden.

Marc Schofield Claramunt 24:58
¿Evitan peleas, no?



MC

Y

Yuhan 25:09

¿La jerarquía es muy, muy clara en turística, es muy vertical, no?

No hay tanto modelo de vida, sobre todo en para los funcionarios en China.

¿Eso es, es muy obvio, no?

Eso sí, la estructura vertical.

MC

Marc Schofield Claramunt 25:22

Y

Yuhan 25:23

Realmente yo la he visto, pero yo creo que son más generacional y vinculado a la, es muy individual, pero también hay tendencias sociales o generacionales que impactan en cómo se trabaja, no lo mismo.

Trabajo un mando intermedio si el edicto de un millennial que un mando intermedio de un perfil que tiene 50 años que un mando intermedio que llega verde, un perfil que tiene 24 años, entonces las las tendencias sociales y el cómo se produce ese movimiento es intercambios de información cambian y ya no solo por país, sino a nivel de generación, y esto impacta en cómo evolucionar a otros países.

El cómo evoluciona El País es diferente en China puede tener un tiempo más de adaptación porque tiene una tendencia por por tipo de política y por las tendencias sociodemográficas que en España, que en Estados Unidos y al final digamos que si tienes un recorrido del cero al 100 por 100, lo que sería que hablemos de tendencias de liderazgo más abiertas, no creo que esté solo vinculado AA la persona, sino también al entorno.

Si, por ejemplo, cuando hablado con empresas de la India tienen un componente vertical muy elevado, decir igual que en la India, igual que en China.

MC

Marc Schofield Claramunt 26:23



Y **Yuhan** 26:30

Yo la he visto que la estructura y los roles y las jerarquías en China son mucho más abiertas, pero posiblemente el tipo de Cultura y por el momento en el que están así era también en España y así es en muchas empresas de Estados Unidos y del mundo. Pero las nuevas tendencias están cambiando ese tipo de comportamiento, lo cual hace que el Departamento de Guzmán esté trabajando con gente de antiguos líderes de esas generaciones más antiguas.

La evolución a los nuevos modelos de liderazgo.

Yo, De hecho, como el VIP global de una empresa muy potente, muy amigo mío, también del sector de la construcción, lo que hacía antes no le servía.

Ahora, y le estaba costando mucho la adaptación a la nueva talento de las nuevas generaciones.

MC **Marc Schofield Claramunt** 27:08

Y **Yuhan** 27:13

Eso creo que está pasando por lo que he podido observar en distintas empresas, pero a distintos ritmos de madurez.

Entonces, El País evidentemente influye, porque puede ser que a nivel país y no puede podemos comparar, por ejemplo, el trato con la mujer y por poner un ejemplo, en España hace 50 años era muy normal el trato machista.

Ahora no podemos hacer eso en China, a lo mejor hace 15 años era así.

El tiempo en el que ha evolucionado ha sido mucho más lento que el tiempo de que en España por por el contexto sociopolítico y con muchas cosas, entonces eso influye también en la empresa e influye también en los comportamientos y las comunicaciones.

MC **Marc Schofield Claramunt** 27:38

Entiendo.

Claro.

Yuhan 27:48



¿La ideología correcto?

Y Entonces creo que esto sale del contexto de empresa y se encauza o se arraiga dentro del concepto multi del concepto cultural del país.

Y a nivel de comunicación sea por conectar.

Yo he trabajado con personas de China, tengo wechat, por ejemplo, en el que antes, por eso que la comunicación por Wechat es imprescindible si te vas a Argentina OA México, tiene Whatsapp y en Europa también, pero luego a nivel corporativo tenemos otras herramientas.

MC **Marc Schofield Claramunt** 28:06

Y **Yuhan** 28:15

O puede ser teams, con el que estamos hablando, slack o similar de todo en Occidente.

¿Podría decir que ese tipo de herramientas, como Slack, Google, etcétera, está muy entendida en China?

No podrían ni utilizarlo porque está prohibido utilizar Google.

MC **Marc Schofield Claramunt** 28:27

Claro.

Y **Yuhan** 28:28

Entonces, optimistas como meta entonces eso hace que el cómo se comunican, se haya distinto de por sí por las propias motivos geopolíticos.

¿O de la propia política?

Así que hay un tema, no creo que sea solo de la compañía, sino que eleva otra vez el contexto a la parte social, política, judicial, etcétera.

Superarme, perdona por el.

Marc Schofield Claramunt 28:46

Totalmente de acuerdo, totalmente de acuerdo.

Manuel, Contigo yo, bueno, aparte estudio estoy, estoy viendo esto, no que que dentro de la individualidad de la empresa o la unidad del individuo, como bien dice Juan, hay factores externos que sí que realmente influyen indirectos.



MC Son normalmente indirectamente, porque sino de forma inconsciente no, pero, pero sí que en el estilo de comunicación o el estilo de de los canales mismos de comunicación, como decíamos, no, pero me parecía, me parece fascinante lo que decías de la cultura generacional, que es algo que realmente no.

Y **Yuhan** 29:11
Correcto.

MC **Marc Schofield Claramunt** 29:15
¿No he leído en ningún sitio sobre referente a la cultura corporativa y otras aquí en cuando, aquí sabemos que otras que están muy, muy interesante, Eh?

Y **Yuhan** 29:21
¿Te digo que?

MC **Marc Schofield Claramunt** 29:24
Que esto lo lo voy a echar mojada en otro momento, creo.

Y **Yuhan** 29:24
Esto leemos general final de las empresas, ya de por sí es un reto decir yo que he podido ver el cambio.
Esta teoría, empresa multinacional pero es familiar y entonces incluso dentro de la propia propiedad.
¿El cómo va pasando de una generación a otra y es como muchísimo entonces, cuando estás en una empresa que tiene 50 años o 100 años de evolución que está heredando esos comportamientos antiguos, por qué los proyectos?

MC **Marc Schofield Claramunt** 29:37
1.

Yuhan 29:48
¿Lo típico, no?
¿Yo están muchos comités de dirección en lo que se dice, Oye, porque vas a hacer las



cosas diferentes?

Y ¿No nos ha ido tan mal, no nos ha ido tan mal, es decir, su gente super preparada, pero está pensando en la herencia?

MC **Marc Schofield Claramunt** 29:53
Ya.

Y **Yuhan** 29:59
No puedes comparar una empresa de 50 años de historias de historia con una startup, keyla, que está con dos señores civil, ha llegado a 200 millones de facturación.
¿La cultura, el modelo?

MC **Marc Schofield Claramunt** 30:07
Claro.

Y **Yuhan** 30:09
El momentum es diferente.
Mi la mío y la visión es diferente, de correcto.

MC **Marc Schofield Claramunt** 30:10
Igualmente.
Totalmente, totalmente totalmente.

Y **Yuhan** 30:16
¿Cómo cambiar un máster?

MC **Marc Schofield Claramunt** 30:17
Pues miro siguiendo perdón, que iba a decir algo, no que te cortado.

Y **Yuhan** 30:21
Sí que cambie el proceso de cambio difícil, la gestión del cambio es muy difícil.

MC **Marc Schofield Claramunt** 30:24
Es muy difícil, sí, si no, totalmente.



Yuhan 30:26

Ay, no sé persistencia.

Sí, sí, sí.

Creo que sí.



Marc Schofield Claramunt 30:30

¿Perdona?



Yuhan 30:31

Ay resistencia.

La resistencia al cambio.



Marc Schofield Claramunt 30:32

Sí, siempre resistencia al cambio siempre y en todos los ambientes, en todos los entornos.

Soy yo, a estos los llamo o los cocodrilos, que son esos que están ahí quietos y que no quieren cambio.



Yuhan 30:42

Ya, ya ya.



Marc Schofield Claramunt 30:43

¿Pues mira yo, siguiendo un poco hablando de los temas de los líderes tanto españoles como como chinos, no?

¿Siguiendo un poco la comparación de cómo, cómo interactúan, cómo crees que suelen abordar los los líderes?

La evaluación de riesgo no la toma de decisiones.

Un momento, sobre todo de de expansiones internacionales, de moverme.

Soy un como como otros, normalmente, interactúas con clientes con vosotras.

¿Integración clientes chinos que vienen a España y en tu caso también Manuel, que están los dos lados un poco, cómo, cómo crees que esto es el líder?

Es evalúan el riesgo bueno, ven esto no, la decisión la toma de decisión en comparación de los en los dos tipos de de de líderes.

No sé si me explicado bien la pregunta sí.



Y **Yuhan** 31:24

Sí, sí, sí, bueno, no sé si para los que no entienden español.

Perfecto.

¿El punto está en cómo, cómo cuál es la visión del replanteo?

La pregunta vale por si la para ver lo bien que la visión de expansión o de crecimiento en una empresa de origen chino versus la visión de expansión y crecimiento de una empresa de origen español, cómo estos líderes gobiernan y empujan el crecimiento sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 31:32

Sí.

Exacto, exacto.

Si un ejemplo, si los chinos pues tiene más ganas o menos ganas de de ahí están más o menos riesgo, más riesgo este tipo de cosas.

¿Gracias, Manuel, Eh?

Y **Yuhan** 31:57

No, no, no, que va, que va, que va, que va en absoluto.

¿Que si queréis empiezo yo contestando y seguramente se haga la conversación, nos parece yo la visión que tengo más particular, no?

MC **Marc Schofield Claramunt** 32:00

Claro, seguro, sí, lo siento.

Yuhan 32:07

Porque al final, a nivel de empresa China a trabajar directamente.

A sido con una y su visión es cierto de que lo que yo he podido entender y por las relaciones que tengo con personas China no solo del mundo corporativo en particular, tiene una visión más generacional, más de medio largo plazo y que eso repercute en cómo tomar las decisiones.

Su estudio de riesgo suele ser más exhaustivo porque no dan saltos de fe como puede hacerse en una cultura más occidental, es decir, creo que son más estrictos en cómo analizan los procesos de expansión y de crecimiento.



Pongo un ejemplo concreto de cómo pasaba a Francia.

- Y** Tardó muchísimo en ir a Francia porque quiso tener todas las variables controladas. Todas las gestiones analizadas y asegurarse de que tenía la caja para poder evitar un problema de flujo de caja, etcétera.
No quería endeudarse, quería evitar problemas de endeudamiento.

MC **Marc Schofield Claramunt** 32:49

- Y** **Yuhan** 32:52
Sí es como es como yo, yo mido lo mismo que que Manuel, porque es la la gente. China es más meticulosa, más cuidadosa en tema, esto eso espero, si te vas, creo que da igual que sea de China, de España.

MC **Marc Schofield Claramunt** 33:02
¿ tomo más detalle, no?
También la.

- Y** **Yuhan** 33:10
Es decir, cuando vas a con playas o cosa a sectores más regulados se pide eso, pero es cierto de que a nivel de propietarios he encontrado esa diferencia dentro de crecimiento versus consolidar.

MC **Marc Schofield Claramunt** 33:22
¿ tu ley también crees que esta visión a largo plazo y a corto plazo es es diferente?
¿Tú que trabajas, por ejemplo, en esta gente que viene a España a comprar, que compra, compra pisos o compra compra locales en tu tu, crees que esta esta visión?
Ellos han estudiado mucho o bien aquí, dice, mira, yo no tengo nada que perder y voy lo ha puesto todo en España.
¿Es esto mucha diferencia?

Yuhan 33:43

Que muy, muy diferente, muy diferente, es normalmente, como lo Prendes de chinos.



Sí, para comprar una vivienda, pero piensa mucho, piensa futuro hoy sin si no va a vivir, si va a querer, tiene que tener una buena Navidad y luego, sin futuro.



Marc Schofield Claramunt 33:54



Yuhan 34:03

Después de varios años, cuando llegue un momento para aprender más facilidad sí, en siempre piensa.



Marc Schofield Claramunt 34:10

Claro.



Yuhan 34:12

¿Piensa en futuro, futuro, futuro?

Sí, sí, sí.



Marc Schofield Claramunt 34:14

, siempre preparándose, no para lo que viene.



Yuhan 34:17

Sí, sí, orientado al resultado, es decir, no.



Marc Schofield Claramunt 34:20

Ajá.

Lo que decíamos no se puede hacer ahora mejor que que mañana no.



Yuhan 34:25

Sí.

Marc Schofield Claramunt 34:27

Pues mira, ya para para acabar de hablar de un poco de lo de los líderes no.

Y los relaciones con los empleados, porque realmente lo que decíamos no es ese rol de líderes.



¿Eso fue un papel fundamental en cómo crees que las conexiones entre empleado y líderes de los propios empleados son entre las dos culturas?

MC

Un poco en son más personales cercanos, son un poco más tradicionales.

OO.

¿Enfocadas únicamente en temas laborales, por ejemplo, aquí en Dinamarca donde yo vivo, pues son, son amigables, y todo en el trabajo, pero una cosa es el trabajo y otra cosa es la vida personal y se mezcla muy poco, no?

Y

Yuhan 35:05

Claro.

MC

Marc Schofield Claramunt 35:07

¿Cómo?

¿Cómo lo veis?

La diferencia en China y en España son parecidos, son diferentes en que en que en que se cambia no un poco esto.

Y

Yuhan 35:13

Creo que siempre hay un límite, no es un límite.

Un margen de la vida personal, eso te viene de cada persona, eso te vende mucho de tener caso.

¿Eso yo opino que no se puede concluir nada, no?

En España.

MC

Marc Schofield Claramunt 35:30

Vete tu experiencia en tu experiencia.

¿Iván, como con tu, pues podrían trabajado aquí en España, pero con con tantos líderes españoles líderes chinos, tu crees que porque por ejemplo yo he escuchado y leído, no tengo que del del juanchi no?

Y

Yuhan 35:34

Hay, hay un.

Marc Schofield Claramunt 35:43



Esto de intentar, pues por contar un poco, saber un poco más a esa persona es crear ese ese vínculo.

MC

Y

Yuhan 35:44
Pérez.

MC

Marc Schofield Claramunt 35:49

¿Persona que, por ejemplo, como decía aquí en Dinamarca, pues no, no, no se entiende que sea tan necesario, no un poco, son más como si transicionales, no?

Y

Yuhan 35:57

Sí es que, por ejemplo, antes yo hice prácticas en una empresa sí no, o sea, es una empresa nacional que tiene sede, o sea un sucursal.

MC

Marc Schofield Claramunt 36:05

Y

Yuhan 36:07

Aquí en Barcelona vas a ver este te fundo como fundo público Fondo Nacional, fondo como muy serio tipo muy ahora es para certificación cosas así.

MC

Marc Schofield Claramunt 36:08

¿Vale ?

Y

Yuhan 36:19

Certificación aplicación eso ella, el jefe, o sea, la el Director General, es como me da igual, eso es como jerarquía, aunque mi oficina está 2 metros de de de tu sitio, pues no hablo contigo.

MC

Marc Schofield Claramunt 36:19

Yuhan 36:35



Eso hay que pasar unas cosas, no sé qué siempre hay una jerarquía, porque eso depende mucho.



Marc Schofield Claramunt 36:35

No.



Yuhan 36:41

¿Te de la empresa en sí porque es un nacional súper importante en China que tiene alguna cosa que ver con aduana, con con el Gobierno, entonces hay que seguir algunos procesos ya establecidos y no quieren meter en tu vida personal?

No, no te importa la vida normal estás persona, pero entre los compañeros sí que hablamos.



Marc Schofield Claramunt 37:03

Sí, sí, sí.



Yuhan 37:08

¿Cómo?

¿Cómo va el estudio de su hijo como para tu estudio no sé cosas así?



Marc Schofield Claramunt 37:13

más personal no digamos el trato.



Yuhan 37:13

¿Así que y tenemos muchas, tenemos un contacto personal y eso, pero con el director nunca hablamos, no?



Marc Schofield Claramunt 37:23

No, no.

Y esa barrera, digamos.

Yuhan 37:25



¿Y hay rollos y hay cotilleos sobre el jefe jefe?



El ambiente es un poco de maldad.



Marc Schofield Claramunt 37:32

Ja ja, ostras.



Yuhan 37:34

Entre pero pero en esta empresa es como, yo puedo notar mucha diferencia porque aunque es una empresa China, pero sí que fundamos aquí en Barcelona, ya llevamos muchas, muchos años aquí y ya hemos hecho como una parte de la fusión de 2 culturas. ¿Entonces, así que es más cercano y es como un equipo de familia, es que toda la gente llevamos muy bien, nos ayudamos de nosotros y eso hoy hay compañeros que preguntan cómo cómo te ha ido las vacaciones?



Marc Schofield Claramunt 37:53



Yuhan 38:11

Y cuéntame las cosas.

Ay qué bien, la graduación de tu hija.

Cosas así es que me he comunicamos cosas y me parece como eso no sé cómo.



Marc Schofield Claramunt 38:16

¿Tú también crees esto?

Ley también lo notas un poco, así está.



Yuhan 38:27

Yo a mí a mí me gusta más forma de trabajo de aquí normalmente en China, porque he tenido más que tener ciudad sobre trabajo en China, normalmente en China, en no no puede dividir muy, muy sí, sí, como sí.



MC **Marc Schofield Claramunt** 38:36

Y **Yuhan** 38:44
Siempre, siempre trabajo, trabajo y la vida de personal siempre mezcla.

MC **Marc Schofield Claramunt** 38:46

Y **Yuhan** 38:50
¿No, no, no, no se puede dividir, no?
Pero aquí para.

MC **Marc Schofield Claramunt** 38:53
No.

Y **Yuhan** 38:55
¿Natural, mejor mejor sí, mejor, pero qué venir con con qué es que depende?

MC **Marc Schofield Claramunt** 38:57
Ajá,

Y **Yuhan** 39:03
¿Depende de la zona?
Sí, sí, sí, eso sí, sí, no.

MC **Marc Schofield Claramunt** 39:05
También exacto.

Y **Yuhan** 39:07
Por ejemplo, no existe.
El persona no existen en los libros, a veces la pongo, tampoco no, no quieren.



MC **Marc Schofield Claramunt** 39:10

Sí.

Y **Yuhan** 39:15

Está prohibido también.

¿O por qué tienen que ser la gente?

¿Es perezosa y no quieren fomentar esta este pensamiento, que no yo creo que no es para tanto, EH?

MC **Marc Schofield Claramunt** 39:22

Ya, ostras de verdad.

Y **Yuhan** 39:27

Pero ya no, no, no, no tan exagerado, pero sí que, por ejemplo, que habla mucho de eso.

Decir también es cierto de que esa persona en concreto está en la zona de Shanghái, sí, pero ya.

Pero Shanghái, cuidado.

Ya es la zona más internacional, ya es que puede ser.

Es que la acción no incluso en España, influye mucho porque yo, por ejemplo, que estaba trabajando en Almería, el clima, el sol, todo esto invita a terminar el trabajo y tratamos la cerveza.

Entonces yo me acuerdo de cuando llegué a Tarragona, terminaba el trabajo y nadie se iba a tomar una cerveza hecho.

MC **Marc Schofield Claramunt** 39:55

No.

Y **Yuhan** 39:59

Los que se iba a tomar una cerveza.

La gente de Almería, que había 1 de Almería y de nariz, y los demás iban a sus casas.



MC **Marc Schofield Claramunt** 40:03
Ja.

Y **Yuhan** 40:06
La cultura influye muchísimo dentro de Cataluña, por ejemplo, no son tanto de grupos abiertos como en el sur, como que son más de grupos cerrados, de grupos más reducidos y cuesta mucho más interactuar.
Te siempre correcto entonces es diferente en China, por lo que yo he podido observar que he conocido gente de buján de no sé cómo se llama un camping, Sant de muchos sitios.

MC **Marc Schofield Claramunt** 40:19
Totalmente.

Y **Yuhan** 40:30
¿Es diferente según la región?
Yo creo que influye mucho la parte cultural y hacer reglas generales es peligroso, posiblemente la estructura jerárquica en China, por lo que he podido ver sea más representativa que a día de hoy en España, por motivo Maduro y la relación con los empleados las nuevas tendencias de liderazgo impactan dentro del cómo se trabaja.

MC **Marc Schofield Claramunt** 40:42

Y **Yuhan** 40:48
Volver con el con el empleado entonces, yo como directora ejecutiva, al final tengo una relación muy cercana con mi equipo, pero porque también, pero evolucionado dentro del conocimiento de cómo se tiene que gestionar las personas y porque la sociedad te lo demanda, también porque el nuevo talento que está reclutando tienes que gestionarlo de otra manera, como en China hay más.

MC **Marc Schofield Claramunt** 40:55



Y **Yuhan** 41:07
No quiero decir la palabra que me sale, represión, pero no creo que tenga que ser la palabra óptima, eso está llegando más tarde, pero llegará porque las personas tienen esa necesidad de expresión.

MC **Marc Schofield Claramunt** 41:16
Claro.

Y **Yuhan** 41:17
Entonces yo conozco gente de Hong Kong, de Shanghái.

MC **Marc Schofield Claramunt** 41:30
Claro.

Y **Yuhan** 41:31
Requieren adaptarse al medio.
Las empresas forman parte del medio y las empresas tienen que adaptar a ese entorno.

MC **Marc Schofield Claramunt** 41:34

Y **Yuhan** 41:37
¿Entonces es muy diferente?

MC **Marc Schofield Claramunt** 41:39
Totalmente, me me encanta lo que dices porque realmente es algo que que bueno, que que que me preocupa.

Y **Yuhan** 41:40
Rollo.

Marc Schofield Claramunt 41:45
¿No de mi, de mi proyecto, y creo que es que bueno, que es una de las que se asume,



no?

MC Que China, que es un país gigante y que y que engloba muchísima gente y muchas culturas, es muy difícil de hacer.

¿Lo que esta es la imagen del chino, no poner una en una década es la cultura China y es la cultura española, no?

¿Pero, pero me gusta también que me digas esto no, que pues ciudades o regiones más internacionales o más interculturales tienden a tener esta influencia que se ve reflejada en la cultura corporativa también, no?

Y **Yuhan** 42:07

Sí.

La exposición.

Porque esta ciudad es están más desarrolladas que que otras regiones, es decir, porque en China existe un un cap muy muy grande, de de diferencias de es un poco exagerado.

¿Por qué?

Por ejemplo, en Shanghái puede tener muchos recursos de diferentes tipos.

Educación, la mejor con la salud, mejor todo oportunidades.

Con todo, todo y en un en un pueblo, en el en la montaña, pues ni tienen una buena educación para los niños.

MC **Marc Schofield Claramunt** 42:50

Claro.

Y **Yuhan** 42:51

Eso lo sabe la la, la diferencia es, es brutal.

¿Eso hay que tener muy en cuenta?

MC **Marc Schofield Claramunt** 42:56

Claro.

Y **Yuhan** 42:57

¿Sí, sí, no se puede concluir China en un caso?

Marc Schofield Claramunt 43:04



Totalmente de acuerdo, totalmente de acuerdo.

MC Sí, yo estaba que bueno que que que intento decirle proyecto y también establecieron como esto va a ser un un primer inicio para intentar, pues otros proyectos, hacer un poco más de nicho.

OO.

La región de Beijing o la región central de China.

O también como como Manuel decía no en en propia España, entre los catalanes y los andaluces somos todos españoles, pero es es completamente diferente.

Y **Yuhan** 43:27
Está bien.

MC **Marc Schofield Claramunt** 43:30
como bien decía, sobre todo eso la forma de socializar en grupos y todo es algo que que se percibe de forma muy rápida.
Y eso que bueno, que que también lo lo lo agradezco mucho.
¿Lo que me decís, porque son perspectivas super interesantes y que sin sin estas interacciones, pues realmente no, no podrían salir, no?
¿Esta esta esta información, me estamos entrando ya a la recta final con 3 preguntas esta ya más o menos hemos respondido porque era como como percibís no vosotros?
Lo el rol de los líderes para la el éxito o no de esas fusiones culturales que hemos dicho que que juega un papel muy importante, pero crees que algún factor cultural que haga un poco esto, no que te enseñe un poco esta.
La importancia del líder la importancia del rol este de que hemos hablado un poco por esto, no ya, pero pero quiero un poco que que que que que si queréis entrar un poco más en detalle en esto y luego ya entramos en recomendaciones y en otro y en la última sección de esta entrevista en manera de Culturalista, crees que hay algún tipo de de bien raíz cultural que haga que que bueno, que los líderes sean percibidos como algo más importante o tener un rol más importante a la hora de de entrar a un mercado o de.

Y **Yuhan** 44:33
¿Yo?

Marc Schofield Claramunt 44:45



MC ¿En el sentido por ejemplo, veis que es importante que tengamos los mejores empleados para entrar al mercado español o es importante que realmente es el líder, que es el que va a tomar las decisiones, cómo cómo lo ves esto en en en ambas culturas, en ambas culturas?

Y **Yuhan** 45:02
Vale, yo te esté punto de vista, de Recursos Humanos, siempre debes.
El equipo es ya, no se puede hundir un líder sin su, su gente no puede hacer nada.

MC **Marc Schofield Claramunt** 45:07
Por supuesto, claro, claro claro.

Y **Yuhan** 45:15
Un líder sin gente no es un líder, es una persona ya claro, entonces siempre te llamo.
Es muy importante el líder que que su historia de liderazgo, la formación que hace para su gente su disposición para que la gente pueda crecer también, EH.

MC **Marc Schofield Claramunt** 45:33
No

Y **Yuhan** 45:34
Justamente hoy hicimos una sesión de formación de liderazgo, el formador esa está dado una una frase muy muy interesante que ha dicho que un un líder, un líder de, o sea, un líder exitoso, siempre tiene gente que son mejores que que tiene colaboradores mejores que él o que eso es un líder exitoso que que tiene más éxito, que sabe tener a la gente que tiene talento y su eco no no influye tanto para que que este a la gente que que es un buena.

MC **Marc Schofield Claramunt** 45:59
Claro.

Y **Yuhan** 46:15
Qué buena.



MC **Marc Schofield Claramunt** 46:15

Y **Yuhan** 46:16

Sí, eso es muy importante porque ahora la gente, los líderes a veces tienen que que son muy narcisistas, a veces que que no quieren admitir que hay alguna persona que puede ser mejor que yo.

MC **Marc Schofield Claramunt** 46:30

¿no suele pasar, esto sí sé que suele pasar tú tú, ley como cómo lo ves, esto cómo lo percibes?

Y **Yuhan** 46:32

Eso ese.

MC **Marc Schofield Claramunt** 46:37

¿Esto crees que también en China es así o en España es es, es diferente también?

Y **Yuhan** 46:43

Es obvio, amigos y más de sonar depende encontrar quien sí se nota mucho en de carácter o su visión o sí también zona, y también depende del tipo de entidad.

MC **Marc Schofield Claramunt** 46:55

Sí.

Y **Yuhan** 46:58

O sea, si es pública, si es privada, si es ganarlo, eso depende mucho.

MC **Marc Schofield Claramunt** 47:00

Claro.

¿También no y tu Manuel que que crece, que?

Yuhan 47:09



¿Realmente te puedo dar una respuesta?



Ley, una respuesta corta.

¿Voy a intentar hacer la acertada, vale la?



Marc Schofield Claramunt 47:16

Como quieras.



Yuhan 47:21

No creo que el concepto de liderazgo se está modificando también por las necesidades del propio entorno, no es decir, cuando estamos hablando de los procesos que han llevado al éxito en los últimos años.

Hace mucho tiempo no eran procesos productivos, eran cadenas de seres, los cuales los pasos eran necesarios para poder llegar al fin y 1 lo mismo iniciar un proceso en una cadena de producción en la automoción, que es la etapa industrial, por así decirlo.

El concepto industrial que optimizar el despliegue de una idea en un mundo más creativo que no puedes estructurar los pasos como se hacían una cadena de producción entonces en sobre este concepto, el estudio liderazgo ha variado porque el capataz cumplió un papel muy bueno y era un líder.

No es un momento y tenía que lograrse de que los procesos empezaban y acababan, sin embargo, porque era un proceso conocido, pero es que ahora mismo las empresas que están creciendo todo este concepto de dato surge en entornos desconocidos porque estás abriendo mercado.

Estás abriendo ideas, estás creando nuevas empresas, entonces ahí el concepto de flexibilidad es mucho más importante porque lo conocido lo puedes estructurar.

Lo desconocido lo tienes que afrontar.

¿Entonces las esquí es necesaria o no desconocidos?



Marc Schofield Claramunt 48:28

, claro.

Yuhan 48:30

Son diferentes ahí, tienes que abrazar la incertidumbre y eso hace que la comunicación con las personas y el equipo tome un valor diferente.

No tengo que asegurarme de que tú entras y sales, no te voy a contarte cada minuto que



haces con una reducción, sino que tenga un entorno y unas directrices, una visión para que tú puedas conseguir ese fin.



Marc Schofield Claramunt 48:38



Yuhan 48:48

Entonces, son entornos distintos, objetivos distintos.

No obstante, si vamos a una empresa sin montar, hay una empresa de producción en serie para fabricar gafas.

El liderazgo tiene que ser otro, no hay una respuesta de libertad unificada, ni siquiera en el contexto actual, porque los procesos hacen que tú tengas que adaptar, verdad que muchos libros de liderazgo se montan bajo la estructura del mundo.

Skyland startup que es lo que está pasando ahora, o los nuevos roles de necesidades generacionales que también impactan, pero no puede escoger a un trabajador de logística de Amazon que está en Madrid, y marcarle una visión y decirle que busquen métodos innovadores para encontrar un proceso de entrega mejor del paquete.

Decir ahí tiene un proceso estricto para poder montarlo.

Trenton que hay distintas, no sé si me explicado bien.



Marc Schofield Claramunt 49:29

Claro.

¿Sí, sí, sí, no?

Con completamente completamente.

Sí que se lesionó, las circunstancias y el entorno, lo lo que te enfrentas, no como como empresa que realmente también nos nos ha sujeto a la cultura del país, sino a al en torno al rol que que que requerido en cada en cada fase o en cada momento de Del mercado.



Yuhan 49:43

Y estoy.

Marc Schofield Claramunt 49:52

¿En qué mercado estás?

También no.



MC

Como como que mencionabas, pues mira, ahora entramos a la A las dos últimas preguntas, que esto es un poco, pues vuestros perspectivas en el, pues un poco desafíos que cosas que crees que que son los mayores problemas que que que pueden ocasionar, no.

O que entre pues, un una empresa española se junte con una empresa China o viceversa. ¿Desde esa perspectiva, desde la de esto, habéis bueno, habéis visto, habéis conocido a algunas instancias o problemas entre el desafío sin excepciones, en cómo, cómo los líderes o cómo las empresas, o bien estos problemas sentido puede ser una empresa española o una empresa China que que se iba al otro país que se han encontrado con con un problema?

¿Y como como lo han resuelto o sea, encontrado alguna alguna situación así?

Y

Yuhan 50:43

¿Sí, sí, por ejemplo, Eh?

¿Nuestra empresa, estamos lanzando un proyecto, vale, es un es un es una una marca de deleted?

Vale de España es algo conocido.

¿Es no, no puedo decir el nombre vale?

MC

Marc Schofield Claramunt 51:00

Tranquila.

Y

Yuhan 51:01

¿Y para las o sea para pa abrir tiendas en aeropuerto de Shenzhen, vale?

MC

Marc Schofield Claramunt 51:08

Yuhan 51:08

Entonces es como la primera vez que entré que entre en el mercado chino, entonces hay muchas cosas, muchos conceptos que no sabe y la manera de comunicación tampoco es lo mismo.

Y el el el punto de vista como el punto más más interesante de El proyecto sería los chinos.



Siempre hay cumplen muy bien los plazos hacen con antelación las cosas, pero los españoles no.



Marc Schofield Claramunt 51:39

Me dice lo contrario, Manuel, siendo así.



Yuhan 51:42

Y fue el horario.

¿Chao Chao, no estoy fuera del horario y con el con la hora el diferencia de horas, pues es como un poco como el es un poco complicado trabajando entre todos culturas, no? Entonces es como un poco de El un poco de follón.



Marc Schofield Claramunt 51:56

Vamos.



Yuhan 51:59

¿A veces que crees que no sé, no se puede hacer porque para abrir en dos meses aun no, no tenemos la mercancía entonces y normalmente viene de China, Eh?



Marc Schofield Claramunt 52:09

No sé.



Yuhan 52:11

La mercancía no es.



Marc Schofield Claramunt 52:12

Ya.



Yuhan 52:15

¿Pero si por otro caso, eso entonces lo el equipo chino estaba como, Ay, qué que estoy yo?

Tengo nervio y estoy muy nerviosa, no sé qué, pero no te preocupes eso.

Eso cazamos una Paloma en la calle y nos la comemos, eso es, aquí tenemos ni nada.



MC **Marc Schofield Claramunt** 52:35
Oh my God .

Y **Yuhan** 52:37
Es que, bueno, la gente dice no te preocupes, pues lo hacemos porque ya está acostumbrado.
Sí, sí, sí, sí, sí, porque en todo caso, en China todo servicio caso como logística.
Todo se pasa muy rápido, muy rápido tenemos, le duermo muy, muy rápido.
Aquí se la gente no esta no, esta aquí no, no, no puede comprender.

MC **Marc Schofield Claramunt** 52:54

Y **Yuhan** 52:59
No se puede imaginar ni puede imaginar sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 53:02
¿Y cómo?
¿Cómo?
¿Cómo crees que sé que que en estas situaciones, por ejemplo, esta empresa, cómo?
¿Cómo resuelven esto?
¿Cómo resuelven esta?

Y **Yuhan** 53:08
Yo coste con lo que pues los miembros chinos, pues ellos intentan lo máximo que puedan para facilitar los procesos.

MC **Marc Schofield Claramunt** 53:10
Formado.

Y **Yuhan** 53:17
¿Los vasos hacemos extra trabajo, pero hay cosas que no se pueden hacer nosotros no?
Claro que tienen que hacer ellos sí o sí y les cuesta un poco.



MC **Marc Schofield Claramunt** 53:27
¿Y qué tienen que hacer?

Y **Yuhan** 53:30
Entonces hay que verte a la SAR.
¿Cosas, hay que coordinar porque es la primera vez, entonces siempre hay mucho, mucho follón y alguna cosa fritamos, pero es lo que hay, es lo que hay?

MC **Marc Schofield Claramunt** 53:42
Claro, sí, sí, sí, sí.

Y **Yuhan** 53:46
Sí, sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 53:47
Por ese, ese intentar moverse no entre entre todos esos problemas, sin entrar, adaptarse.

Y **Yuhan** 53:52
Intenta buscarles una solución.
Es comprensión.
También lo que he comentado antes, para facilitar el conocimiento sobre la contraparte, también eso.

MC **Marc Schofield Claramunt** 53:58
Claro.
Como entender un poco más la cultura, no entiendo también es aprender.
¿Manuel, veo que querías decir algo también con cuál es tu perspectiva?

Y **Yuhan** 54:11
No, no.

Marc Schofield Claramunt 54:13
No, porque también creo.



¿No quería preguntarte también, pero tú, tú, qué crees?

MC En este no tengo encontrado algún momento así, divertido digamos no.

Y **Yuhan** 54:20

¿Sí, sí, sí, mucho, mucho, Eh?

MC **Marc Schofield Claramunt** 54:21

Y como los solucionado.

Y **Yuhan** 54:24

A ver.

¿Cuando realmente la comunicación es lo más importante, no?

Y he de entender el concepto de equipo, también es importante el momento en el cual se habla de ellos y nosotros en una empresa ellos algo falla, algo falla.

MC **Marc Schofield Claramunt** 54:35

Claro.

Yuhan 54:38

¿No están entendiendo, da igual que sea etnia, da igual que sea país de igual que sea departamento, no el ellos y nosotros es muy habitual en cualquier empresa y eso es lamentable por un lado y genera fricciones y esto pasa, da igual que sean de distintos países, da igual que sean de distintos departamentos, pasa entonces cómo se gestiona? Evidentemente, cuando estás hablando con gente de otros países es con entendiendo mucho mejor la otra perspectiva, es decir, yo cuando he trabajado con gente de fuera yo soy, me he dado cuenta de que tengo que entender el cómo se implican con el trabajo y facilitar esa comunicación.

¿Pero sucede lo mismo con departamentos o sucede lo mismo con cualquier otra cosa, pero es cierto de que con China, pero no solo con China, sino por si si nos enfocamos en España y cómo España se comunica con otros países, tú qué has estado tú, qué estás en Dinamarca?

Te darás cuenta de que la los países nórdicos, la comunicación es mucho más ejecutiva, mucho más directa y no se van por las ramas.



¿En España sí, en China para algo parecido, entonces el cómo te comunicas tienes el factor mucho más ejecutiva, costando mucho mejor los mensajes y asegúrate de que tienes claridad, que esto es bueno para comunicarte con China, con Dinamarca y con España no, lo que pasa es que en función de él, cómo se interpreta el mensaje?

MC **Marc Schofield Claramunt** 55:32
Exacto.

Y **Yuhan** 55:48
¿Es más importante entonces?

MC **Marc Schofield Claramunt** 55:49
Claro.

Y **Yuhan** 55:50
Yo a base de palos y de concepto por otros países te das cuenta de esta cosa, no de que es importante el entender cómo perciben el mensaje y el entender el cómo lo van a entender para poder comunicarte de forma óptima.
Yo trabajé con una persona que estuvo viendo en mi casa.
Holandesa y te aseguro que la comunicación, el concepto de comunicación, cambio y he trabajado con personas de China y el concepto comunicación cambia, pero al final todo se reduce a lo mismo.

MC **Marc Schofield Claramunt** 56:08

Y **Yuhan** 56:15
Sí, claridad, sencillez y entender la necesidad del otro para poder llegar al esto y por encima de todo, entender de que no es un ellos contra nosotros o un él y yo es una visión a la cual tienes que llegar para poder construirlo.
Cuando se consigue superar esa barrera, el concepto de ejecución cambia, pero esos son los equipos de alto rendimiento que da igual que sea multiculturales, que da igual que sea de cualquier estructura.
A ver si.



MC **Marc Schofield Claramunt** 56:39

Claro, claro, no hay realmente bueno, es un Challenge.

¿No es difícil, muy difícil entender entrar ahí dentro romper esa esa dinámica, por ejemplo, como bien dices de separación de de, pues por por departamentos, nacionalidad o lo que sea, no?

¿Y mira ya para acabar, entramos un poco ya en recomendaciones, un poco, por ejemplo, esta cómo?

¿Cómo?

¿Cómo podemos cambiar esto?

¿Cómo podemos mejorar?

Pues estas relaciones y para que para que futuras empresas o futuras compañeras que se emergen, pues si pueden mejorar la cultura corporativa, porque vemos que realmente es algo difícil, es algo muy importante.

¿ vosotros, que lo habéis experimentado desde, pues desde vuestro laburo o desde formas personales también qué?

¿Qué recomendaciones cree recomendarías?

Y **Yuhan** 57:29

Cerveza.

MC **Marc Schofield Claramunt** 57:30

¿Ja, eso es para ayuda, Eh?

Y **Yuhan** 57:34

De café gratis es una chorrada, es mucho mejor cerveza, hay que la ESA cultura en todos los países.

MC **Marc Schofield Claramunt** 57:38

Ostia.

Una jarra aeronave eso de tirar y venga, pero por ejemplo, leí tu tu que que has Estado.

Y **Yuhan** 57:46

Sí.



MC **Marc Schofield Claramunt** 57:49
Pues eso, un poco también en la en en tren.
Esta gente en China y a España y todo tú.
¿Qué recomendaciones Darías AAA para facilitar esto?
Un poco ya terminando.

Y **Yuhan** 58:00
A mi yo creo que sí, que va a querer comprar, intenten intentamos hablar más, hablar más profundo.
Sí y cambiaron.
En opinión sí, personal siempre, sí, sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 58:14
¿ comunicar y a verse tú y yo, Joan, qué?
¿Qué recomendaciones?

Y **Yuhan** 58:19
Pues yo creo que es la comprensión.
Porque si no, no se puede, o sea, la comprensión.
Hospital y la comunicación debería ser más directa, sobre todo en el ámbito empresarial, laboral.
O sea, si tienes una necesidad, tienes una tarea para hacer, pues tu tu, tu lanza no.
Y pues tus necesidades hay que tener muy claro cuáles son, pues tu transmite o con gratitud, también claridad, perdón, claridad también.
¿Y eso porque a veces encontramos crema en en reclutamiento que por algunas cosas que no se puede no se ha podido recoger en antes de empezar la selección?
Pues no se puede entender sus necesidades, entonces esta persona viene y no ha podido ejecutar a las tareas.

Y **Yuhan** 59:20
¿El qué?
¿Qué piden entonces?
Había rotación, había dos cosas en coste de de selección de nuevo de tiempo.



MC **Marc Schofield Claramunt** 59:26

.
Claro.

Y **Yuhan** 59:32

Todo esto y estuve reflexionamos también.

O sea, la reflexión y la comprensión siempre es mejor para una mejora de de proceso de de una mejora de para el futuro, es decir.

MC **Marc Schofield Claramunt** 59:46

y una una pregunta super rápida y luego te te te termino contigo, Manuel.

Pero justo con lo que estabas diciendo ahora que está comunicación más directa, y eso es con un bueno, con una cosa que me he encontrado hace poco, que es el mi.

Angie, no sé si me lo pronuncio bien, mi Angie o lo que es está, dicen no que es una forma de la cultura China, que es esto de manera de darla de dice, se dice dar la cara, no de de no decir que no.

De de si yo puedo decir no decirte, no, y te puedo decir bueno, lo vamos a intentar, es mejor que decirte, Oye, Mira, lo siento, pero hoy no puedo, no puedo entregarte esto a este momento.

Y **Yuhan** 1:00:14

Mejor.
Sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:00:23

Esto crees que que es como que es verdad también que es común OO es algo que puede que otras generaciones más antiguas y la generación más nueva no veo que me dice que sí.

Y **Yuhan** 1:00:34

¿En podrías repetir la palabra?
El chino dice que sí y lo.



MC **Marc Schofield Claramunt** 1:00:38
En lo escribo, os lo escribo un segundo para que también sea más fácil lo veáis, pero sí a ver.

Y **Yuhan** 1:00:44
El chino dice que sí.
¿Por encima de todo?
Sí, sí, los chinos siempre dice sí, sí, sí, siempre dicen que sí.
Siempre dicen, da igual que para hacer vale decir que solo los chinos es verdad.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:00:50
Sí.

Y **Yuhan** 1:00:53
Eso no, no.
Los chinos, más los chinos.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:00:58
Mira la.

Y **Yuhan** 1:01:00
La.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:01:00
¿Que puesto te puesto la palabra en el chat?

Y **Yuhan** 1:01:03
Sino que necesitas algo, decime que sí.
Luego no va a llegar, pero lo va a decir que sí, entonces tienes que aprender porque te dice, te dice que sí.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:01:07
¿Es que eso es oído, es oído?



Y **Yuhan** 1:01:11
¿Lo bueno llega y sabes por qué Mark?

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:01:12
Juega.

Y **Yuhan** 1:01:14
Esto es por la en la en la nuestra cultura hay una parte que es la sumisión, claro.
Es verdad, es verdad, es la sumisión.
Mark, porque la gente tiene miedo de decir no, no, no tenemos valentía de decir no, no
todo El Mundo es así, pero yo me he encontrado mucho a nivel corporativo.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:01:25
Es que.
Muy.

Y **Yuhan** 1:01:34
Él sí por defecto y él no llega cuando sepa malo.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:01:36
Sí.

Y **Yuhan** 1:01:37
Cuando ya llego tarde, eso me lo encontré en varios casos.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:01:39
Y así sí.

Y **Yuhan** 1:01:41
Sí.

Marc Schofield Claramunt 1:01:42



Si es que soy oído eso he oído y va a ver, mira ya para para acabar con las recomendaciones.

MC

Y

Yuhan 1:01:43

Francés.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:01:46

Alguna recomendación que también ya un poco hemos hablado de la comunicación, de la empatía, de intentar no ponérselo al otro y unir más que que separar alguna otra que que creas.

Y

Yuhan 1:01:59

¿A mí, Ah, estamos mirando la palabra?

Eso sí, sí que por esta cosa es por porque no para no salir mal.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:02:10

¿Claro, es eso, no?

¿Cómo se pronuncia?

Y

Yuhan 1:02:11

Quedarte en la imagen, sí.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:02:14

Claro, eso de que bueno, he leído que podría dar la cara.

Yo claro, entiendo que hago como no eso la imagen, no un poco más que que el el el, el.

Y

Yuhan 1:02:18

Y es.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:02:22

El hecho de ser de la cara, pero la imagen no.

Yuhan 1:02:23



El autoestima y el ego y es importante en las horas que echan después para trabajar, pero cuando dices que sí tienes un compromiso, tienes que echar más solas.



Marc Schofield Claramunt 1:02:26



Yuhan 1:02:31

¿Si no puedes llegar, entonces el no decir que no en El Mundo corporativo significa que va a tener que trabajar, posiblemente más de lo previsto, Eh?



Marc Schofield Claramunt 1:02:33

Uf.



Yuhan 1:02:38

Todo es un, esto es el no es muy importante.



Marc Schofield Claramunt 1:02:41

Gracias, ya ves si.



Yuhan 1:02:43

Es muy importante en producto que yo me Quito.

El no es la respuesta que hace que tu puedas avanzar y enfocarte cuando no dices que no.

¿Por defecto tienes que trabajar más normalmente porque no acotas tu responsabilidad, no?



Marc Schofield Claramunt 1:02:56

Claro.



Yuhan 1:02:57

Pero es que es cultural, es la realidad.

Entonces, el no decir que no implique tiene unas consecuencias más allá del no decir, tiene las consecuencias de ahora, tienes que llegar a por ello.

Y la cultura del no fracaso hace que te has quedado mucho más, con lo cual la siempre no alimenta el tiempo.



MC **Marc Schofield Claramunt** 1:03:11
Mi.

Y **Yuhan** 1:03:13
Los plazos, no sé, por vicioso, correcto.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:03:15
Bien.

Y **Yuhan** 1:03:16
Transcripto a la A lo que hace que puedas mi recomendación es la educación, sí, el ser capaces de decir no, no, no.
Eso Por otro lado, eso puede ver, eso puede ver ya ya ya sí podemos intentar buscar solución o yo a mi.
Yo creo que los chinos más freestyle, más flexible una parte, sí, sí, sí, sí, pero sí, claro, sí, no hay problema.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:03:39
Ah.
¿Me encanta ver aquí las dos perspectivas, no?
¿Pero es que es es que también es eso, no?
Cada 1 es eso, cada 1 ha crecido con una, con unas valores, una forma de de ver la las cosas también es interesante, yo creo.

Y **Yuhan** 1:03:52
Yo diga.
Pero el así más predecible pero comercial, vender, vende en cualquier país.
Los comerciales son comerciales, te lo digo, ella está igual.
Eso es para todos los Verdes, son verdes.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:04:08
Exacto.



Y **Yuhan** 1:04:09

El punto, mi recomendación, realmente es la educación.

Al final, si eres capaz de tener una educación sobre la cultura de las personas con las que estás trabajando mucho más fácil, entenderlas y es mucho más fácil tener una comunicación fluida, porque al final yo creo que todo El Mundo, por defecto, yo no creo que la naturaleza humana sea mala, creo que es buena y la interacción es buena. Entonces, si tú entiendes el por qué, la otra persona está interactuando así es mucho más fácil poder trabajar.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:04:33

Claro.

Y **Yuhan** 1:04:33

Es lo mismo decir, por ejemplo la recomendación de claridad y ejecución puede parecer buena, pero a lo mejor es mala.

También porque si tú vas a una persona del sur de España que puede entenderlo como agresividad en según qué casos, entonces no es lo mismo comunicarte una persona de Holanda con una persona de España, con una persona de China, pero sin embargo, si entiendes el contexto, porque te han educado en eso, bien sea desde el principio o bien sea en la propia compañía que te va a ayudar mucho a poder trabajar ese intercambio cultural más eficiente.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:04:46

Y **Yuhan** 1:05:01

Pero para mí es educación y es lo que falta.

MC **Marc Schofield Claramunt** 1:05:02

Yuhan 1:05:03



Muchas veces el desconocimiento, lo que hace que tengas una interacción negativa con cualquier persona.

Y

MC

Marc Schofield Claramunt 1:05:08

¿Totalmente, totalmente, y es algo que me allá para para terminar, no?

¿Pero en este estudio que estoy haciendo veo esto, no?

Que la cultura y la cultura corporativa es algo que realmente todo El Mundo dice que es importante saber es importante, pero realmente no se le dedica suficientes recursos, no a como dices, a educar a tus propios trabajadores AA invertir en esa educación que realmente a largo plazo te va a aportar muchísimos más beneficios muchas empresas muchos MN que han hecho muchos han no, no, no, no han sido positivos económicamente hablando, no, por supuesto por muchos efectos de de la cultura, de las diferencias culturales o la cultura corporativa misma de un propio mismo país, no.

Y

Yuhan 1:05:23

100 por.

MC

Marc Schofield Claramunt 1:05:48

Gente de Tarragona, con con Almería como bien decías que también, pues pues mira, ya estaríamos, ya estaríamos aquí.

Es todo, les preguntas una horita y un poco más, espero que no he tomado demasiado vuestro tiempo.

Muy, muy agradecido otra vez cada 1 de vosotros por el tiempo, por las perspectivas.

Me me encanta que estáis.

Ah, pues abierto.

¿Y realmente eso yo quiero eso, no sacar vuestra opinión?

la muestra las experiencias que que estarán en la perspectiva que vosotros tenéis tanta tantas horas de trabajo de tantas horas que también, pues algo que está bien que lo saquéis que lo volváis para para futuras empresas.

La entrega de proyectos dentro de un mes, el 31 si queréis después, si queréis, pues os puedo enviar una copia si os apetece leerlo también.

Yuhan 1:06:30



- Y** Perfecto, me gusta a mí también.
- MC** **Marc Schofield Claramunt** 1:06:34
Leerlo también, por supuesto, por supuesto, nada.
- Y** **Yuhan** 1:06:37
No Facebook.
- MC** **Marc Schofield Claramunt** 1:06:39
¿Una vez más, agradecemos por el tiempo y hases mantendrá informado, si tienes, tenés lo que pregunta, me queréis hacer alguna pregunta o algo?
- Y** **Yuhan** 1:06:46
No, de momento todo bien, mucho ánimo.
Ha sido un placer hablar contigo, Marc.
- MC** **Marc Schofield Claramunt** 1:06:52
Igualmente, ha sido un placer conoceros y.
- Y** **Yuhan** 1:06:54
¿Espero esperamos que esta entrevista de pueda servir mucho, vale?
- MC** **Marc Schofield Claramunt** 1:06:59
Seguro, seguro.
Aquí hay muchas, mucha información, super valiosa.
Son 3 personas, pues son muchas activas y esto me va, me va a permitir entrar más en detalle, y ya os digo, ya os diré cómo bajar, toca trabajar duro.
A, ver cómo va.
- MC** **Marc Schofield Claramunt** 1:07:21
FM, siento ftal de materia queda y me quedan 30 y 30 días, es el 31 de mayo entrega, o sea que ya.



Yuhan 1:07:27

Parts.

Ánimo, Mark sí.



Yuhan 1:07:3

Marc Schofield Claramunt 1:07:36

Adiós, adiós.