



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



Departamento de  
Proyectos de Ingeniería

# **ESTUDIO DEL EMPRENDIMIENTO EN CHINA. EL CASO DE SIETE STARTUPS DE ÉXITO**

Autor: Yuqian ZHOU

Tutor: Mónica Arroyo Vazquez

Trabajo Fin de Máster presentado en el Departamento de Ingeniería Electrónica de la Universitat Politècnica de València para la obtención del Título de Máster en Estudios de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.

Curso 2019-20

Valencia, septiembre de 2020

## **Resumen**

En las últimas dos décadas, la tecnología de la información de Internet ha promovido el flujo de industrias. Si bien la innovación y el espíritu empresarial han cambiado el estilo de vida de las personas, también se han convertido en una nueva fuerza impulsora del crecimiento económico. En China, con el rápido desarrollo de la economía, la rápida mejora de los niveles de consumo de las personas y la expansión del mercado, Internet ha acelerado la circulación de información y también ha permitido que más jóvenes vean oportunidades comerciales, lo que hace que el espíritu empresarial sea una empresa conocida entre los jóvenes de las empresas estatales y a nivel internacional. La tercera opción de carrera para grandes empresas.

Basado en investigaciones existentes, este artículo parte de la definición y análisis más superficial de emprendimiento, y resume las características comunes de los emprendedores exitosos, es decir, los elementos internos de la empresa, o el papel determinante que juega el liderazgo. A continuación, me centraré en el entorno social, cultural y político al que se enfrentan los empresarios chinos y enfatizaré su singularidad en la economía internacional, como el colectivismo, la intervención del gobierno y la burocracia.

Al mismo tiempo, para hacer la comparación más específica y fácil de entender, utilizaré siete ejemplos para analizar la cultura empresarial común de las startups exitosas y el modelo de negocio formulado de acuerdo con esa cultura. Así sobre la base del entorno social y la personalidad del líder, puedo predecir la tendencia de desarrollo de emprendimiento de China.

**Palabras claves:** Empredimiento, innovación, cultura empresarial, RSC, China

## **Abstract**

In the last two decades, the information technology of the Internet has promoted the flow of industries. While innovation and entrepreneurship have changed people's lifestyles, they have also become a new driving force for economic growth. In China, with the rapid development of the economy, the rapid improvement of people's consumption levels and the expansion of the market, the Internet has accelerated the flow of information and also allowed more young people to see business opportunities, making it entrepreneurship is a well-known company among young people in state-owned companies and internationally. The third career option for large companies.

Based on existing research, this article starts from the most superficial definition and analysis of entrepreneurship, and summarizes the common characteristics of successful entrepreneurs, that is, the internal elements of the company, or the determining role leadership plays. In the following, I will focus on the social, cultural, and political environment that Chinese businessmen face and emphasize their uniqueness in the international economy, such as collectivism, government intervention, and bureaucracy.

At the same time, to make the comparison more real, specific and easy to understand, I will use seven examples to analyze the common brand culture of successful Chinese startups and the business model formulated according to that culture, to summarize on the basis of the social environment and personality of the leader and predict the trend of China's business market.

**Keywords:** Entrepreneurship, innovation, business culture, CSR, China

## 1. Introducción

Con el surgimiento de una nueva ronda de revolución tecnológica y transformación industrial, la nueva economía representada por la innovación tecnológica está barriendo el mundo. Para desarrollar una nueva economía y cultivar nueva energía cinética, bajo la promoción dual de políticas y pensamientos sociales, los emprendedores se están precipitando hacia el mercado de capital de riesgo, convirtiéndose en una fuerza impulsora importante para el desarrollo de alta calidad de la economía de China. Según un informe publicado por iiMedia Research (2019), al tercer trimestre de 2017, el número total de empresas a nivel nacional alcanzó los 29.072 millones. Desde marzo de 2014, se implementó la reforma nacional del sistema de registro de capital social, que redujo el umbral para el registro de empresas y mejoró la facilitación del registro de empresas. Se promulgó la política nacional de "doble innovación" y se optimizó aún más el entorno empresarial para las nuevas empresas. En resumen, en una economía de gran escala y en rápido desarrollo como China, el entorno de mercado al que se enfrentan los emprendedores cambia constantemente<sup>1</sup>. El núcleo del espíritu emprendedor radica en "nuevo" y "futuro", lo que significa que debemos resumir y analizar el entorno de mercado especial actual, y hacer predicciones racionales sobre las tendencias de desarrollo futuras basadas en esto. Este es también el propósito de este artículo que espera predecir las tendencias generales y las leyes del entorno empresarial de China al menos en los próximos 10 a 20 años mediante el análisis de los casos exitosos actuales y resumiendo sus puntos en común.

Para lograr este objetivo general, este artículo se dividirá en tres partes, de la teoría a la práctica, de la generalización a la especificidad y a la generalización: Primero, en la primera parte, el segundo epígrafe presentará a grandes rasgos los dos pilares teóricos de este artículo que son el emprendimiento y la cultura corporativa, el siguiente análisis partirá también de estas dos perspectivas. Y luego en el tercer epígrafe presentaremos los métodos de investigación cualitativa que se aplican principalmente en este artículo. La segunda parte se centra en el entorno social y de mercado de China. Primero, el entorno empresarial se divide en tres componentes: sistema, cultura y mercado para el análisis. Luego, nos concentramos en casos exitosos de emprendimiento en siete industrias diferentes, explicando la influencia de estos tres elementos en la práctica.

El enfoque de las dos partes anteriores está en la recopilación y clasificación de la información y los datos existentes, y en la tercera parte realizaremos un resumen y análisis más profundos, es decir, para descubrir los puntos en común que promueven su éxito en casos específicos, y haremos inferencias subjetivas basadas en argumentos objetivos. En los epígrafes 6 y 7, resumiremos cinco tendencias emprendedoras chinas tanto internas como externas a la empresa. También determinaremos que bajo la inestable situación internacional, los emprendedores chinos se enfrentan y enfrentarán dilemas para profundizar más y ofrecer una opción de investigación futura.

---

<sup>1</sup> Este cambio se refiere no solo a los cambios económicos, sino también a los cambios culturales, como la aparición de nuevas subcultura (cosplay, animación, "petite bourgeoisie" mencionada a continuación, etc.), cambios en el estilo de vida (Incluyendo conceptos de dinero, métodos de consumo, etc.); además de innovaciones tecnológicas, como la popularización de nuevas energías en la vida diaria (vehículos eléctricos, etc.), cambios en los métodos y medios de comunicación (teléfonos móviles, 5G, plataformas online, etc.)

## 2. Marco teórico

Este estudio se basa en dos partes. Por un lado es la connotación de emprendimiento y la comunidad de proyectos emprendedores y sus líderes, es decir, el status quo común al que se enfrentan todas las empresas en su infancia desde perspectiva principalmente ideológica<sup>2</sup>. Por otro lado son los intangibles estratégicos que es el núcleo de cualquiera empresa en el mundo moderno, porque actualmente ya entramos en una gran competencia con alto grado de homogeneidad, es decir, todos proveedores de productos y servicios están ofreciendo cosas muy parecidas a un mismo público objetivo. En este apuro, excepto de las innovaciones tecnológicas significativas, solo las ideologías tienen espacio de diferenciación<sup>3</sup>.

### 2.1. Emprendimiento

Joseph Schumpeter definió por primera vez la aplicabilidad innovadora del espíritu empresarial en 1911. Posteriormente, definió “emprendimiento” como “*crear nuevos productos*”, “*crear productos conocidos con la última tecnología*” o “*encontrar nuevos canales de suministro o fuentes de mercado para productos conocidos*” (Schumpeter, 1934: 249-259).

Los emprendedores generalmente tienen cuatro características: oportunidad, confianza en sí mismos, coraje y capacidad de aprendizaje.

Sobre todo los emprendedores están constantemente en alerta (Kirzner, 1979), participan activamente en las interacciones sociales para lograr fuentes de información fresca, lo que les permite comprender su entorno para descubrir oportunidades de negocio. Oportunidad descubierta y oportunidad construida es un proceso en el que las organizaciones ejercen activamente su iniciativa subjetiva: Por un lado, aunque las oportunidades existen objetivamente, también requieren una percepción activa por parte de los emprendedores (Mathias, 2015: 11 -28); Por otro lado, las oportunidades empresariales provienen de la construcción activa basando en el pensamiento iterativo y la comprensión del entorno externo (Jennings, 2015: 113-130). Especialmente en esta sociedad donde la velocidad de la innovación aumenta constantemente debido a la competencia de incentivos, las oportunidades se aceleran el éxito de personas, como la influencer china WeiYa, con el auge de la red 4G y la transmisión en vivo de Taobao, ha cambiado de propietario de una tienda de ropa a la actual “primera presentadora” en China, con ventas diarias que alcanzan los 3 mil millones de yuanes (China POTION, 2020) .

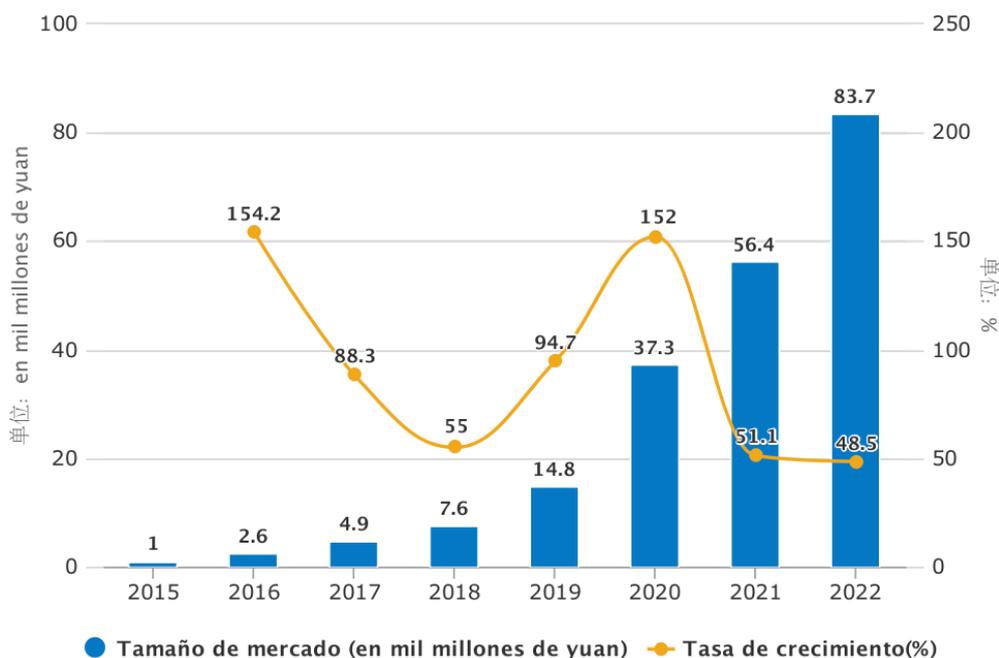
---

<sup>2</sup> Porque si analizamos desde el nivel práctico, es más difícil encontrar los puntos en común entre China y el mundo. Esto se debe a varios factores, como el especial sistema político actual de China, la historia cultural, etc., que se analizarán en detalle a continuación.

<sup>3</sup> Estamos en una era llamada “Marketing 4.0” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2007) donde los consumidores no solo consideran la calidad del producto sino también el valor cultural, social del producto y la responsabilidad que toma la marca detrás del producto.

Tabla 2.1.-1

Tamaño del mercado de servicios de transmisión en vivo empresarial de China y tendencia de crecimiento de 2015-2022



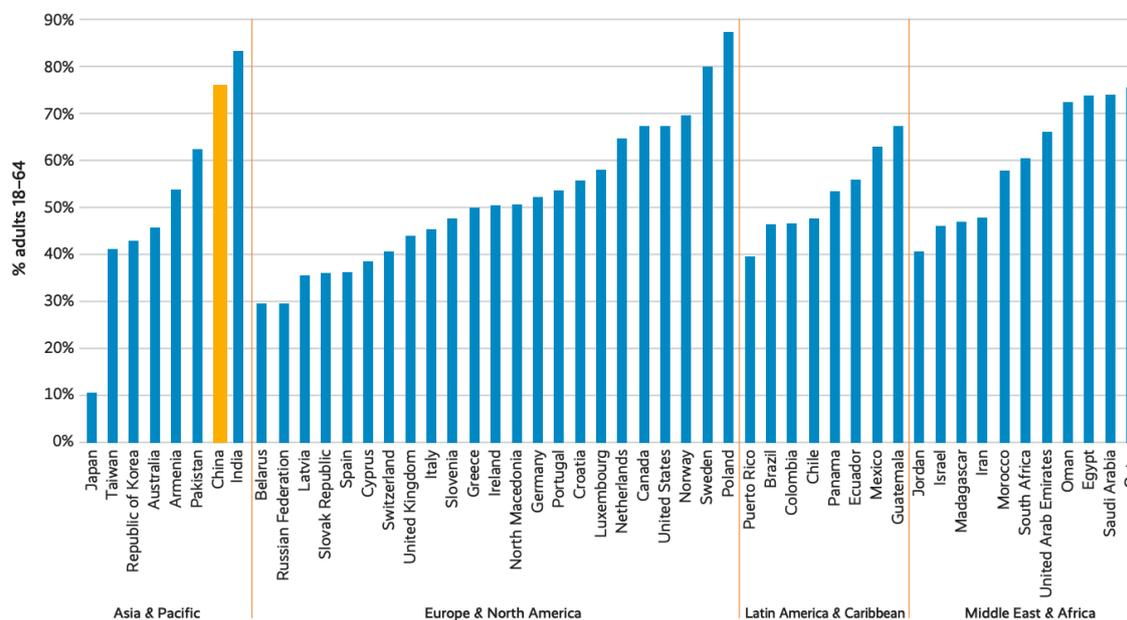
Fuente: IResearch Informe de investigación sobre el mercado de servicios de transmisión en vivo de empresas chinas (2020) pp.16

El segundo es una clara autoconciencia o autoconfianza basada en la capacidad real (Arenius y Minniti, 2005: 233-247). La previsión estratégica mencionada anteriormente todavía se mantiene en el nivel ideológico, mientras que la autoconfianza es la fuerza impulsora para convertir la previsión en una operación real: los empresarios deben creer que pueden aprovechar al máximo las oportunidades del mercado. Esto significa que necesita una gran experiencia educativa y laboral, conocimientos y habilidades profesionales para mantener la atracción continua de talentos de alta calidad para garantizar el desarrollo sostenible de la empresa. Por supuesto, cuando la empresa toma decisiones, no solo necesitan tener estas capacidades prácticas, sino que, lo que importa más, pueden darse cuenta de que las tienen.

Además necesitan coraje para afrontar el fracaso, o la capacidad de asumir riesgos (Fuentelsaz, 2018). Debido a que las nuevas empresas generalmente enfrentan una mayor presión financiera debido a problemas como visibilidad insuficiente, baja participación de mercado y altos costos de publicidad, el miedo al fracaso se ha convertido en uno de los elementos del riesgo de creación de nuevas empresas, porque reduce la posibilidad de crear una empresa. (Weinberg, 2013). Especialmente en un país en desarrollo en transición como China, los obstáculos de los emprendedores con factores inciertos son más evidentes (Puffer, 2009: 441-467).

Tabla 2.1.-2

**Evolución de percepción de habilidades, posesión de conocimiento y experiencia para emprendimiento**



Fuente: APS 2018, GEM España.

La última característica de los emprendedores es la capacidad de aprendizaje desde los competidores. Así se puede ver más amenazas ocultas del mercado y optimizarse al tiempo.

## 2.2. Intangibles estratégicos

En un panorama totalmente nuevo que he mencionado antes en la introducción, el enfoque del marketing ha pasado de lo tangible (o el empaquetado del producto y el desempeño en sí) a lo intangible, buscando valor añadido y diferenciación<sup>4</sup>.

Según la opinión de Carcelén y Villagra, los intangibles incluyen la identidad, la imagen, la cultura, la marca, la reputación<sup>5</sup> y la responsabilidad social corporativa (RSC). Estos elementos forman un sistema que ocupa tanto el entorno interno como lo externo de la empresa con un fin en común: aumentar el valor de la marca. El valor de la marca se mide en función de cinco aspectos que son la notoriedad, la imagen, la calidad percibida, la lealtad y otros activos (Carcelén y Villagra, 2004:109). Todos estos elementos serán considerados en la parte práctica donde sintetizaremos y analizaremos las decisiones estratégicas de los startups chinos con éxito.

<sup>4</sup> Los cambios del ambiente incluyen tres aspectos: Primero es el cambio del entorno competitivo donde los productos son fácilmente copiados y estandarizados debido a las reglas de la industria. El siguiente es el cambio de enfoque estratégico. Antes las empresas basan sus estrategias en la renta comercial y actualmente piensan más como agencias sociales considerando más factores como el beneficio público y relaciones sociales. El último es el auge de los intangibles (Carcelén y Villagra, 2004:104-105).

<sup>5</sup> Se construye a partir de una serie de acciones y reacciones del ámbito en el que las corporaciones están inmersas (Fombrun, 2001:293).

### **3. Metodología**

En la parte teórica utilizamos principalmente el método de investigación de la literatura, es decir, de acuerdo con nuestro propósito de investigación, determinar las tendencias empresariales de China, obtener información a través de la investigación de la literatura, de manera que se comprenda completa y correctamente la información del mercado. Este método de investigación es ampliamente utilizado en varias disciplinas y puede ayudarnos a expandir los aspectos cognitivos de la historia y la realidad en contraste para crear una impresión general de las cualidades generales de emprendimiento y el entorno económico de China.

En la parte de análisis real, los métodos de investigación que utilizamos principalmente incluyen el método de investigación cualitativa, investigación de casos y resumen de experiencias.

La investigación cualitativa consiste en utilizar los métodos de inducción, análisis, síntesis y resumen abstracto para analizar las características del mercado externo y la cultura y estructura interna de la startup. Por supuesto, para aumentar la científicidad, precisión y credibilidad de este artículo, también citaremos algunos informes de encuestas oficiales<sup>6</sup> para respaldar nuestras opiniones. Este método también se refleja en la estructura de este ensayo, porque usaremos el pensamiento para procesar materiales y datos existentes, desde el fenómeno superficial (datos estadísticos) hasta la esencia (tendencia del mercado) para determinar la ley universal.

En el epígrafe 5, utilizaremos un método de estudio de caso para realizar una encuesta grupal de siete empresas para determinar sus características y las razones internas (pensamiento emprendedor) y externas (atmósfera de mercado) que conducen a estas características. En el análisis de estos casos concretos utilizaremos también el resumen de experiencias, que consiste en realizar un análisis inductivo de las condiciones específicas de las actividades de la empresa para hacerlo sistematizado y teórico. Este método es también uno de los métodos de liderazgo más efectivos utilizados durante mucho tiempo en la historia de la humanidad (Domínguez, 2007: 1-11).

### **4. Entorno chino de emprendimiento**

#### **4.1. Connotación**

El fenómeno único en el contexto chino ha recibido una gran atención de académicos nacionales y extranjeros. Se enfocan en el análisis desde la perspectiva de la economía en transición (Peng y Luo, 2000), mientras que algunos académicos analizan a China como una economía emergente (Bruton, Ahlstrom y Obloj, 2008: 1-14), y otros analizan desde la perspectiva de la cultura la singularidad de la situación china (Park y Luo, 2001: 455-477).

Es más fácil de entender desde una perspectiva cultural. Por ejemplo, los gerentes chinos promueven el uso de "Relaciones" (Tan, 2009: 544-557) para obtener beneficios de las actividades comerciales, que es una gran diferencia entre la economía china y las economías occidentales maduras. Esto también ha creado la

---

<sup>6</sup> Algunos ejemplos son las ganancias y la cuota de mercado en los informes anuales oficiales de las empresas, así como los informes de la industria de organizaciones internacionales, sindicatos y organismos estadísticos.

singularidad de la situación de China: es un representante típico de las economías en transición y las economías emergentes.

Las economías en transición son aquellos países que están pasando de una economía planificada a una economía de mercado, como Europa del Este y la Unión Soviética (Peng y Heath, 1996: 492-528). Las economías en transición hacen hincapié en el uso del comercio libre y estable para fortalecer sus mecanismos de mercado y fomentar el desarrollo de empresas privadas. Sin embargo, las empresas que se encuentran en la economía en transición carecen de experiencia y conciencia competitivas (Hoskisson, 2000: 249-267). Además, faltan sistema legal madura para regular su comportamiento mercantilizador (Li y Zhang, 2007: 37-57). Las economías emergentes se refieren a los países que se están industrializando rápidamente, como los países de Asia y América Latina (Hoskisson, 2000: 249-267). Arnold y Quelch (1998) señalaron las dos condiciones para determinar dicha economía: Primero, el rápido desarrollo económico; Segundo, un sistema de mercado relativamente libre y las políticas gubernamentales fomentan la autonomía económica. Según esto, China es una economía emergente y, debido al rápido desarrollo económico de las economías en transición a través de la implementación de la orientación al mercado, a menudo se la incluye en la categoría de economías emergentes (Hoskisson, 2000: 249-267).

Desde una perspectiva cultural, el sistema económico de China es más complicado, porque las "Relaciones" definen la gestión empresarial y de toda la sociedad china (Park y Luo, 2001: 455-477). Además, algunos académicos señalaron que el colectivismo, la aversión al riesgo y la cultura de poder también son aspectos únicos de la cultura china (Lau, 2010: 6-22).

## **4.2. Elementos**

North (1990) divide el sistema en dos tipos: formal e informal. El primero se refiere principalmente a las leyes y regulaciones que existen en forma de códigos en la sociedad; El segundo incluye códigos de conducta, valores, creencias y culturas comunes. La investigación de Scott (1995) considera el entorno institucional en tres dimensiones: regulación, norma y cognición. La dimensión regulatoria es el sistema formal; la normativa incluye los valores del país, la cultura, etc.; y la cognitiva incluye las habilidades, la información y el conocimiento de la sociedad. Los dos últimos son sistemas informales.

Al analizar la singularidad del entorno institucional de China, la mayoría de los académicos utilizan las teorías de North y Scott como referencia. Específicamente, sus características regulatorias incluyen la protección imperfecta de los derechos de propiedad, la falta de un sistema de competencia leal, el efecto legal insuficiente de los contratos y la intervención del gobierno. Las características normativas son que se ven afectadas por las creencias socialistas y creen que las empresas privadas buscan beneficios excesivos a través de conductas explotadoras. Las características cognitivas se manifiestan en la falta de experiencia y habilidades de los emprendedores relacionadas con el entorno del mercado (Aidis, 2008: 656-672).

Las economías en transición representadas por China, por un lado, han abierto gradualmente sus mercados introduciendo mecanismos de libre competencia. Por otro lado, la marca del sistema de economía planificada todavía es muy profunda, y el gobierno juega un papel rector importante, la consideración de ambas partes es necesario para explicar la particularidad de entorno chino de emprendimiento (Cai, 2011).

A continuación, analizaré el entorno de emprendimiento de China desde tres aspectos: institución, mercado y cultura. El entorno institucional discutido aquí se refiere a la

parte regulatoria formal, mientras que la cultura se refiere a la parte normativa del sistema informal (Li y Zahra, 2012: 95-111).

#### *4.2.1. Institución*

La institución del mercado empresarial de China tiene las siguientes características. Primero, el sistema es imperfecto e inestable: Por un lado, las empresas chinas carecen de un derecho contractual maduro y otros sistemas formales en sus operaciones (Xin y Pearce, 1996: 1641-1658), y esto también conduce a los derechos confusos de propiedad (Hoskisson, 2000: 249-267); Por otro lado, hay una falta de estabilidad durante el período de transición (Meyer, 2001: 357-367).

En segundo lugar, la aplicación de las leyes y los reglamentos es insuficiente (Delios y Henisz, 2003: 1153-1164). Si bien existe un sistema legal unificado, debido a la intervención de los gobiernos locales y las diferentes interpretaciones de la ley por parte de organismos distintos encargados de hacer cumplir la ley, existen grandes diferencias en la implementación de las leyes entre regiones e industrias (Zhou y Poppo, 2010: 861-881), Esto conduce a un aumento del comportamiento oportunista (Nelson, 1998).

En tercer lugar, existe la intervención del gobierno controlando una gran cantidad de recursos estratégicos raros, como la tierra, el petróleo, el crédito bancario, etc. (Khwaja y Mian, 2005: 1371-1411), y orienta las actividades económicas mediante la formulación de planes de desarrollo industrial y políticas (Sheng, 2011: 1-15). Las agencias gubernamentales tienen un mayor dominio sobre la aprobación de proyectos y la asignación de recursos, lo que afecta profundamente el tamaño del mercado, la estructura y la competitividad empresarial (Hillman y Keim, 1995: 193-214). Como otras economías en transición, estos privilegios pueden conducir al fenómeno de la burocracia (Aidis, 2008 :656-672).

#### *4.2.2. Mercado*

Los cambios en el sistema chino han traído modificación del entorno del mercado (Hoskisson, 2000) que describe principalmente el entorno externo al que se enfrentan las empresas y que se refleja en la competencia, demanda, fluctuaciones tecnológicas, etc. (Kohli y Jaworski, 1990: 1-18). China ha introducido un mecanismo de mercado sobre la base de un sistema planificado. La apertura del mercado ha intensificado la competencia y debilitado el papel del sistema económico original (Li, 2008: 113-133).

Primero, en la competencia cada vez más feroz, las empresas con diferentes sistemas de propiedad tienen distintas posiciones competitivas, y debido a que el mercado se está abriendo gradualmente a las empresas privadas y a los inversores extranjeros (Zhou, 2005: 42-46), hay malos comportamientos competitivos. La coexistencia y la competencia entre las empresas estatales y no estatales es una de las características importantes de la economía de transición. Las instituciones formales del mercado, como un sistema legal efectivo, aún no están maduras y las tendencias de la competencia son difíciles de predecir (Hoskisson, 2000: 249-267). La infracción de patentes y derechos de autor, la ejecución de contratos inválidos y la competencia desleal (Li y Zhang, 2007: 37-57) son todos factores que causan mucha competencia poco saludable.

En segundo lugar, aunque la posición de las empresas privadas está aumentando, las empresas estatales todavía son monopolistas. Aunque las empresas privadas han seguido floreciendo en los últimos años y han planteado desafíos a las empresas estatales, las empresas estatales están ajustando constantemente sus métodos y estrategias de producción y operación (Hoskisson, 2000), y también están

estrechamente relacionadas con el gobierno. Sin embargo, las empresas privadas reciben relativamente poco apoyo gubernamental, carecen de legitimidad en el mercado y tienen un estatus bajo (Luo, Zhou y Liu, 2005). Además, la competitividad de las propias empresas privadas es insuficiente, lo que lleva a que las empresas estatales monopolicen el mercado (Yamakawa, 2008: 59-82).

Además, la demanda del mercado está cambiando rápidamente y el desequilibrio entre la oferta y la demanda es grave. El mercado de capitales de China aún se encuentra en una etapa temprana de desarrollo (Bruton y Ahlstrom, 2003), y es costoso y difícil obtener fondos de él (Zhang y Wong, 2008: 409-430). Dado que los bancos prefieren las empresas estatales, es más difícil para las empresas privadas que carecen de capital obtener capital (Li, 2008), lo que constituye un desafío para el espíritu empresarial.

Por último, la tecnología fluctúa mucho en el mercado chino. Mientras que la base tecnológica de las empresas chinas es débil, el mercado chino está abriendo y globalizando. Por eso tienen que participar en la investigación y el desarrollo de tecnología para hacer frente al entorno del mercado en rápida evolución (Song y Parry, 1994: 105-118).

#### 4.2.3. *Cultura*

El núcleo de la cultura son los valores y creencias sociales tradicionales (Tsui, 2007: 426-478), incluidos el individualismo o el colectivismo, la distancia de poder, la evitación de la incertidumbre, etc. (Hofstede, 2005). Según North (1990), la cultura refleja el modo subjetivo que la gente usa para explicar el mundo que la rodea, juega un papel importante en las actividades económicas y pertenece a un sistema informal. El entorno cultural único de China se manifiesta principalmente en el colectivismo, la aversión al riesgo, la gran distancia de poder y la utilización de las "Relaciones" (Lau, 2010: 6-22), que afectan profundamente las actividades de emprendedor.

En primer lugar, los chinos prestan más atención al impacto del comportamiento individual en el colectivo, enfatizando el objetivo social (Lau, 2010: 6-22), mientras que las economías maduras occidentales abogan por el individualismo y cuidan más la producción y la satisfacción de intereses y necesidades individuales. La cultura colectivista comparte el bienestar colectivo, pero es propensa a efectos de bloqueo y se limita a unas soluciones fijas (Morris, 2009: 429-440).

En segundo lugar, la aversión al riesgo forma parte de la cultura china. Los gerentes tienden a ser conservadores y su disposición a aprender nuevos conocimientos y habilidades es relativamente baja en comparación con los occidentales. Especialmente en las empresas conjuntas chino-extranjeras, este conflicto cultural es particularmente evidente en la gestión diaria.

La distancia de poder refleja la aceptación individual del desequilibrio de poder (Hofstede, 1980). Existe una tradición de aceptar acuerdos de poder y roles en la cultura china, que también se ha convertido en un apoyo importante para la estabilidad de las relaciones sociales, y los gerentes generalmente están de acuerdo con la toma de decisiones jerárquica y la autoridad de liderazgo (Lau, 2010).

Al mismo tiempo, debido a la influencia del Confucianismo, la sociedad china a considerar las "Relaciones" como la fuente de supervivencia (Tsui y Farh, 1997: 56-79) en las organizaciones económicas y sociales. (Yang, 1994).

En resumen, esta investigación analiza la cultura única en el contexto chino. Sin embargo, como dijo Hoskisson (2000), la transformación del mercado en la economía emergente de China ha promovido el cambio de sistemas formales (como leyes y regulaciones) e informales (como civilización, ética y normas). La cultura china

también se ha visto afectada por la cultura occidental, especialmente el papel cada vez más importante del individualismo y la asunción de riesgos juegan en las actividades de emprendedor. Además, las instituciones informales compensan en cierta medida las imperfecciones de las instituciones formales (Aidis, 2008), especialmente el uso de redes de “Relaciones”. Dado que las actividades económicas de China están profundamente arraigadas en las relaciones interpersonales, los empresarios no solo establecen relaciones comerciales con otros gerentes, sino que también establecen relaciones políticas con funcionarios gubernamentales. Esto puede compensar los efectos adversos sobre las empresas debido a los mercados de capital imperfectos y la inestabilidad de las políticas.

## 5. Análisis de caso

Antes de sintetizar los factores internos (la personalidad del liderazgo) y externos (institución, mercado y cultura), entonces a continuación, seleccionaré siete empresas de *The Top Startups en China de 2019* anunciadas por LinkedIn para analizar su cultura de nivel profundo y modelos de negocio superficiales, que son: ByteDance, Didi, Momenta, WM Motor, Lilith Games, Hey Tea y Keep. Las elegí porque, en primer lugar, ellas son las startups más destacadas de China en términos de participación de mercado, popularidad y perspectivas de desarrollo en los últimos diez años. Estudiarlos puede ayudarnos a comprender las últimas tendencias y cambios en el mercado empresarial chino. En segundo lugar, ellas provienen de diferentes industrias y pueden cubrir todos los aspectos de la vida moderna, como tecnología, cultura, salud, entretenimiento y viajes, y pueden garantizar la objetividad y la exhaustividad de la investigación comparativa.

En 2019, los ingresos anuales de Starbucks alcanzaron los 26,5 mil millones de dólares, un aumento del 7,24% respecto a 2018 (Lock, 2019). Mucha gente siente curiosidad por saber cómo Starbucks se transformó de un “patito feo” a un “cisne blanco” con un producto clásico en solo 50 años, y alcanzó el puesto 37 en la lista de “marcas más valiosas” de Forbes en 2020. El director ejecutivo y fundador de la marca Starbucks nos ayudó a responder esta pregunta:

*“When people ask me about the reasons for Starbucks success, I tell them not what they expect to hear. I tell them that it was the people at Starbucks and the way we managed them that was the true differentiating factor”* (Schultz, 1994: 994-515).

De manera similar, Behar (2008), ex vicepresidente ejecutivo de Starbucks, dejó muy claro en su libro que *“no se trata del café”*. Esto demuestra que el éxito de la empresa no proviene de los productos superficiales, sino de un nivel más profundo de cultura y liderazgo. Debido a que los granos de café en sí pertenecen a *Commodity*<sup>7</sup>, al igual que las manzanas y las sandías, Starbucks no tiene patentes para plantarlos, producirlos y tostarlos, necesita establecer una marca única para convertirse en el *“top of mind”* de los consumidores de café.

La cultura corporativa como activo estratégico es la esencia o núcleo del “modelo de negocio” (Barney, 1986). La cultura de la empresa tiene como objetivo crear un sentido

---

<sup>7</sup> **Commodity:** son los bienes no diferenciados sin transformaciones, cuya decisión de compra depende principalmente del precio. Su valor no está determinado por el derecho de uso sino por el derecho del propietario a comerciar con ello (Torres, 2005: 114-134).

de comunidad y representar la identidad, reputación e imagen de las entidades corporativas.

Al mismo tiempo, su influencia no se limita al nivel ideológico, sino que tiene un impacto sustancial en el estado financiero de la empresa. Flamholtz (2005) es el primero en medir el valor de cultura corporativa desde una perspectiva contable, porque el algoritmo tradicional de propiedad económica necesita considerar los ingresos esperados que pueda generar en el futuro. Existe una diferencia del 20% al 30% en el desempeño entre empresas con una buena cultura corporativa y aquellas con una cultura deficiente (Coleman, 2013).

Según la descripción de Scott, la cultura corporativa se puede dividir en dos tipos: El primero enfatiza el éxito y alienta a los empleados a hacer todo lo posible para mejorar la competitividad de empresa; El segundo cuida más los valores y el sentido de la justicia y anima a los empleados a hacer siempre lo "correcto" (Killingsworth, 2012: 961-987). El primer tipo está más cerca de lo que consideramos una cultura empresarial (Zoldan, 2017), pero a través de la actualización continua y la comunicación de valores por parte de los altos directivos, puede mejorar el sentido de justicia y la confianza de los empleados en los gerentes, y establecer una cultura corporativa basada en la integridad y convierte la presión competitiva en motivación interna porque creen que están haciendo "lo correcto" (Coleman, 2013).

La cultura corporativa se puede dividir en tres partes de marca, responsabilidad corporativa social (RSC) y reputación (Carcelén y Villagra, 2004:103-113), que son también las perspectivas desde que voy a analizar en los casos específicos.

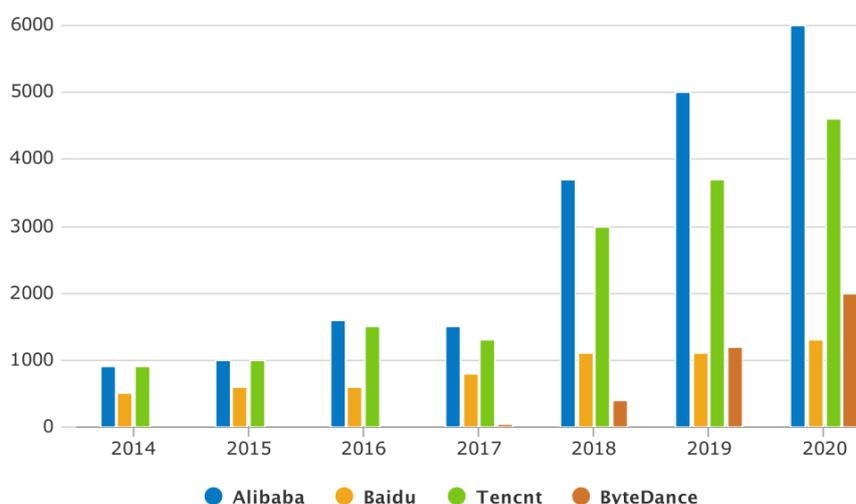
## 5.1. ByteDance

Como una empresa desarrolla basando en la creación de contenido en línea, ByteDance define su misión como "*Inspire Creativity, enrich life.*" que enseña su característica joven.

La cuota ganada por ByteDance de mercado entre los tres grandes gigantes de Internet en China en solo ocho años es el resultado de su excelente diseño de producto y la cultura corporativa definido por YiMing Zhang. Primero, quiere estimular completamente el espíritu de lucha de la fuerza principal de la compañía, por tanto, enfatiza "*La búsqueda de la perfección, la optimista y aprendizaje continuos, el valor para intentar, el pensamiento en la esencia y la satisfacción retrasada*". Y Zhang también adelantó una frase "*Always Day 1*", es decir, sus empleados ideales deben ser autónomos, siempre optimistas ante los cambios e incertidumbres, y pensar siempre como el primer día que se fundó la empresa, para que puedan asegurar la vitalidad duradera de la empresa.

**Tabla 5.1.-1**

**El ingreso anual de Byte Dance en comparación con los tres gigantes de Internet en China  
(en mil millones de yuan)**



Fuente: Informes anuales de las empresas de 2014-2019

Al mismo tiempo, incluso si ByteDance ha logrado un éxito en poco tiempo, Zhang todavía les recuerda a los jóvenes que *“sean humildes, acepten las críticas y se atrevan a admitir errores”*. Para mantener las conexiones y la estabilidad entre organizaciones, ByteDance requiere que los empleados *“confíen entre sí y establezcan una perspectiva marciana para respetar y comprender la diversidad, la honestidad y la franqueza, la cooperación activa y la visión general”*, a fin de construir un equipo potencial y un ambiente amigable de trabajo. Además, como empresa de tecnología, Zhang también requiere que todos se comuniquen de manera directa, eficiente y lógica.

En términos de RSC, ByteDance ha hecho un uso completo de su tecnología y los recursos de la plataforma enseñando su consideración de la sociedad, por ejemplo:

**Figura 5.1.-2**

**Proyectos relacionadas con la RSC de ByteDance en los últimos años**

Objetivo	Proyecto
Mantener una plataforma ecológica de red saludable	En agosto de 2018, se establecieron centros de revisión de contenido en 7 ciudades de China, con equipos de revisión de más de 10,000 personas. Además, también ha desarrollado el primer mini programa de contenido anti-vulgar de China, “Spirit Dog”, con una precisión de reconocimiento de hasta el 82%.
Utilizar el contenido de alta calidad para crear valor social	“Socio del patrimonio cultural inmaterial”: Promover la promoción del patrimonio cultural inmaterial
Utilizar la tecnología para apoyar e bienestar público	“Busqueda de gente en Toutiao”: Publicar información sobre niños víctimas de trata

Objetivo	Proyecto
Mantener desarrollo sostenible	Ahorro de energía y protección medioambiental: Usa el algoritmo de compresión, ahorra alrededor de 1400 PB de espacio de almacenamiento, lo que equivale a reducir el consumo de energía de unos 14 000 servidores.

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Didi Chuxing

La Visión de Didi es *“To Become a Global Leader in the Revolution in Transportation and Automotive Technology”* y sus valores se pueden dividir en dos partes. La mitad es racional: Como una plataforma basada en la tecnología, Didi pone los datos en el centro del estilo de pensamiento y trabajo, concede gran importancia a la ciencia y la lógica; La otra mitad es perceptual. Didi enfatiza “crear valor para los clientes” para garantizar su seguridad y la experiencia del consumo. También requiere que los empleados mantengan franqueza, apertura, empatía con el espíritu de cooperación, respeten las diferencias y mantengan una comunicación plena, y no obedezcan ciegamente a los superiores. Así mejora la eficiencia del trabajo sobre la base de la confianza. Al mismo tiempo, como empresa joven, Didi sigue animando a los empleados a pensar de forma independiente, a ser valientes para desafiar y a aprender de los fracasos en la búsqueda de lo máximo.

Externamente, mientras hace bien su propio trabajo, Didi también presta atención constante al cambio climático y los nuevos hábitos de consumo para realizar innovaciones que persigan valores sociales más allá del ámbito comercial. Sus modelos de negocio en los últimos años incluyen:

Figura 5.2.-1

Los proyectos negociales y estrategias planteadas por Didi Chuxing desde 2012 hasta 2015

Tiempo	Negocio	Estrategia
Septiembre de 2012	Taxi	Obedece las reglas de la industria y se esfuerza por construir una plataforma O2O de taxi.
Agosto de 2014	Coche especial	Utilice el coche privado de la empresa de alquiler de coches para firmar un contrato laboral con el conductor. Cubre las necesidades de viaje de la gente media y alta.
Mayo de 2015	Express	Establecer un “instituto de investigación de Didi” para defender el bienestar público y publicitar el modelo de economía colaborativa a través del análisis científico de macrodatos, y cambiar la percepción del gobierno y del público sobre Didi.
Julio de 2015	Auto compartido	Defiende de los “viajes ecológicos” de acuerdo con la filosofía del gobierno para ganar el apoyo oficial. Expanda los servicios comerciales de llamada de automóviles al campo social y cree un ecosistema de llamada de automóviles en línea basado en la confianza.

### 5.3. Momenta

Momenta es una empresa de conducción autónoma. Comparando con las misiones y visiones, Momenta es más concentrada en su propio campo: En la actualidad toma la responsabilidad de *“Proteger la seguridad de la vida y mejorar la eficiencia de los viajes urbanos (reducir el consumo de energía, la mano de obra y los costos de transporte)”* y en el futuro quiere *“Salve millones de vidas en diez años, libere el 100% del tiempo y duplique la eficiencia de los viajes logísticos.”*, en resumen, creen que *“Better AI, Better life.”* que insinúa su responsabilidad no solo comercial sino también social. Al mismo tiempo, Momenta aboga por dos valores: Primero, *“Be on full alert”* que significa fomentar los errores y la autocrítica, lo que puede reducir el costo de los errores; Segundo, enfatiza *“willpower”*, que significa que los empleados tienen suficiente valor, pasión y optimismo.

En los últimos cinco años, Momenta se ha centrado en *“crear el cerebro de la conducción autónoma”*, utilizando algoritmos de IA para optimizar la seguridad y la eficiencia de la conducción. Desde 2016, se han completado tres fases de construcción: La primera fase es la construcción de plataformas y modelos de big data; La segunda fase se basa en la plataforma subyacente para establecer una serie de percepción ambiental, mapas y posicionamiento de alta precisión y planificación de decisiones de conducción: La tercera etapa combina el mundo virtual y el mundo real y produce en masa el software para el mercado.

### 5.4. WM Motor

WM Motor es un proveedor de vehículos de nueva energía. En opinión del fundador Hui Sheng, el producto de hardware como automóviles ha cambiado profundamente bajo el impacto de las nuevas tecnologías, las empresas automovilísticas actuales ya no son simples fabricantes de vehículos, sino proveedores de servicios de viajes.

WM espera utilizar la inteligencia para subvertir la industria automotriz tradicional y brindar a los viajeros servicios rentables para que todos puedan viajar de la manera que deseen. Y espera que en el futuro pueda *“hacer de la conducción inteligente un compañero de viaje diario, un líder del viaje inteligente y un practicante del desarrollo sostenible”*.

A diferencia de las tres empresas anteriores, WM Motor encarna sus valores en la experiencia de consumidor: *“quiere ser como una persona común, con sabiduría, diversión, exquisitez y tolerancia para los clientes, participando y dando con sinceridad la transformación inteligente a su vida diaria”*. Este conjunto de valores está en línea con la estrategia de desarrollo de tres niveles: Primero, es un popularizador de vehículos eléctricos inteligentes y luego se convierte en una empresa de hardware inteligente basada en datos, con el objetivo final de ser en un proveedor de servicios de la nueva ecología de viajes inteligentes.

### 5.5. Lilith Games

Desde su creación en 2013, la misión de Lilith ha cambiado de *“Diseñar juegos divertidos y rentables”* a *“Crear juegos que son buenos para divertirse”*. Los cambios de la misión a menudo representan grande evolución en los valores corporativos. El juego *“DOTA Legend”* desarrollado por Lilith en 2014 logró un gran éxito y se convirtió en el juego para móviles más rentable de China ese año. Sin embargo, violó

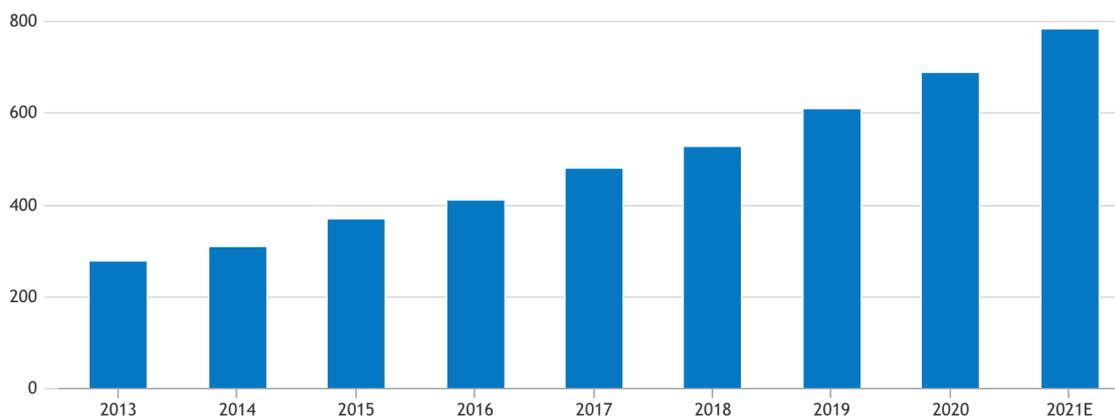
gravemente los derechos de propiedad intelectual de Blizzard y Valve, por lo que fue reclamado. En ese momento, Lilith tenía dos caminos: O no admitió sus errores y litigó en China, incluso si perdió, solo hiciera un máximo de 31 millones de yuanes en compensación; o eligió un acuerdo extrajudicial, pero era equivalente a admitir públicamente sus errores y hacer una enorme compensación. Al final, Lilith eligió lo último y, aunque la pérdida financiera fue enorme, ayudó a la empresa a establecer el valor de “*simple y sincero*” y se convirtió en el activo intangible más importante.

El fundador Xinwen Wang dijo una vez en una entrevista: “*Para las pequeñas empresas, la innovación es la opción más racional. No se trata de sentimientos, intenciones originales e idealismo, sino del éxito comercial* (Lilith Games, 2017)”. Al mismo tiempo, la globalización es también uno de los valores importantes que lideran el crecimiento de Lilith Games.

## 5.6. Hey Tea

HeyTea es una marca de té establecida en 2012. Mientras que el consumo es débil y el flujo de pasajeros de la industria de servicios de catering en general está disminuyendo, HeyTea ha creado con éxito un nuevo mercado a través de té de alta calidad y productos derivados en cooperación con otras marcas populares entre los jóvenes chinos.

**Tabla 5.6.-1**  
**El tamaño de mercado de “té nuevo” después del nacimiento de HeyTea**  
**(en mil millones de yuanes)**



Fuente: El informe de Meituan Waimai (2020)

A diferencia de las cafeterías y las casas de té tradicionales, HeyTea toma como misión “*promover que el consumo de té sea más joven, globalizado y tecnológico*” y “*dejar que la antigua cultura del té brille con nueva vitalidad*” como visión. En la puerta de sede, se puede ver la famosa cita de Steve Jobs “*Make a dent in the Universe.*” (Liu, 2018) Lo que quiere el fundador Yun Nie no es una versión mejorada del té con leche, sino una versión más joven del té. Este pensamiento de emprendimiento es muy similar al de Jobs cuando desarrolló Apple: ambos supongann que no existiera tal producto en el mundo antes.

Sus valores se resumen en cuatro palabras: inspiración, fresca, diseño y zen. En comparación con las otras seis empresas, Hey Tea es más como un artista hecho a

mano y heredero de la cultura tradicional. Pero al mismo tiempo también tiene ambiciones similares a WM Motor: quiere convertir el té en un símbolo de la vida urbana y la juventud, y en una puente de relaciones interpersonales, por lo que HeyTea concede gran importancia al marketing cooperativo transfronterizo para hacer que el valor del té sea mucho más allá de refrescar y saciar la sed.

## 5.7. Keep

Keep se lanzó oficialmente en la App Store el 4 de febrero de 2015 y creó un modelo de negocio innovador de “datos + contenido” para principiantes en fitness, el número de usuarios superó los 100 millones en tres años (He, 2017). Su misión es “*Make The World Move.*” Y quiere convertirse en una compañía global de tecnología deportiva.

Keep forma por un equipo joven que ama los deportes. Se centra en el desarrollo de aplicaciones de móvil de deporte, aboga por el espíritu abierto, rechaza la imitación y solo fabrica productos en frente al futuro. Dentro del equipo, los empleados deben ser “*eficientes y perfectos*” en su trabajo basado en “*integridad y gratitud*”.

La oportunidad de iniciar un negocio es la propia experiencia de pérdida de peso del fundador Ning Wang y su agudo sentido del mercado: se da cuenta de que la cultura del fitness está surgiendo en la sociedad china, por lo que necesita herramientas más profesionales y una comunidad más pura para facilitar la formación de una buena figura. Entonces Keep no es solo una aplicación construida por programación, sino una marca de estilo de vida, como dice su eslogan: “*La autodisciplina me da libertad*”. En el plan del fundador, ya sea para construir un espacio de fitness fuera de línea o vender productos inteligentes, están construyendo un ecosistema de Keep: es una plataforma basada en y los datos del usuario, sobre que están los productos de hardware “KeepKit” en hogar y gimnasio “Keepland”. Para resumir en las palabras de Ning Wang:

*“La aplicación es solo un punto de partida, mi objetivo final es una marca deportiva genial. Incluso si el móvil desaparece en el futuro y la aplicación Keep desaparecerá, la creencia deportiva por Keep sigue cambiando el estilo de vida” (36Kr, 2018).*

## 6. Resumen

De acuerdo con la parte anterior, cuento la frecuencia de las siguientes palabras clave en la cultura corporativa de los startups más exitosos de China para encontrar las tendencias de emprendimiento chino:

**Tabla 6-1**

**Frecuencia de aparición de las palabras claves en las culturas corporativas**

	Perfección	Aprendizaje continua	Optimista	Diversidad	Realismo	Modestia	Honestidad	Lógico
ByteDance	√	√	√	√	√	√	√	√
Didi				√				√
Momenta			√					
Lilith Games							√	
WM Motor	√			√				
Hey Tea								
Keep	√			√				
<b>Nº total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Centrada en el cliente	Científico	Confianza	Justicia	Independencia	Interés	Simplicidad	Internacionalización	Joven
		√						
√		√	√	√		√		
						√	√	
					√			√
	√				√		√	√
			√					
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Corporación	Entusiasmo	Capacidad reflexiva	Innovación	Eficiencia
√		√	√	
√		√	√	
	√	√		
			√	
			√	
			√	
			√	√
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.1. Importancia de innovación

Según la tabla 5, podemos encontrar que la palabra más mencionada por las culturas corporativas es la "innovación"<sup>8</sup>.

Los emprendimientos anteriores están llenos de pasión y la innovación es la base de la competitividad para ganar cuota de mercado desde los líderes de la industria y las empresas estatales. La mayor parte de esta innovación es el resultado de fluctuaciones tecnológicas de alta intensidad que he analizado en la parte de contexto chino, como el IA de Momenta, la nueva energía de WM Motor y el Big Data por parte de ByteDance.

Aunque HeyTea y Keep no muestran muchas cosas nuevas desde perspectiva tecnológica, HeyTea innova con productos tradicionales y coopera con un marketing creativo para superar la limitación de audiencia del té en sí: Originalmente, beber té siempre brinda a las personas una impresión pasada de moda y es solo entusiasmo para los mayores. El sabor amargo del té y su complicado proceso de preparación dificultan que los jóvenes que buscan un ritmo rápido y la calidad lo acepten. Ahora el té se ha convertido en sinónimo de moda. Keep actualiza la percepción tradicional china de que "el fitness solo sirve para bajar de peso" y utiliza la cultura de la marca para transformar las costumbres sociales y los hábitos de vida.

## 6.2. Responsabilidad social corporativa

Las siete empresas emprendedoras mencionan en la misión y visión sus responsabilidades más allá de la rentabilidad, como la herencia cultural, la mejora de la calidad de vida y la garantía de la seguridad de la vida. En particular, las empresas de base tecnológica están más dispuestas a popularizar sus tecnologías en todos los rincones de la sociedad para mejorar el nivel de vida del público.

Por supuesto, los compromisos anteriores no son solo para asumir la responsabilidad social, sino también para ayudar a las empresas a expandir su reputación. Es una

<sup>8</sup> En el anexo 2 se enseña la proporción alta que ocupa las empresas con innovación entre todas las empresas iniciales.

elección de beneficio mutuo entre sociedad y empresas. Dado que RSC es el foco de atención de los consumidores en la era Mk 4.0, los consumidores prefieren “Inside Out Brand” (Kotler, 2017). Es decir, marcas cuyos valores, creencias o misión son apreciables desde fuera, pero también de puertas para adentro en la organización, y tienen que tener una dimensión positiva para sociedad, consumidores o el entorno. Los consumidores no solo compran bienes, sino también marcas. Es que la era industrial ha llegado a un cuello de botella y las funciones de los productos han convergido, los clientes solo pueden tomar la decisión de consumo a través de algún valor agregado, como la contribución social de las marcas externas y el trato interno a los empleados, etc.

En respuesta a esta demanda reciente del consumidor, los emprendedores agregará a sus valores la “honestidad” que garantiza la transparencia de la situación empresarial y la “diversidad” que exige el respeto interpersonal sin cualquier forma de discriminación.

### **6.3. Construcción de comunidad y ecosistema**

Esto significa que la perspectiva de los emprendedores se está abriendo con China, cada vez más emprendedores son conscientes de la tendencia irreversible de la globalización y la creciente presión de la competencia. Por eso utilizan una perspectiva estratégica a más largo plazo para mirar con desprecio los cambios en toda la sociedad y tratar de construir un ecosistema empresarial de ciclo cerrado que permite satisfacer todas las necesidades de los clientes dentro del alcance dado de la empresa. Por ejemplo, Keep obviamente quiere “contratar” todos los deportes no profesionales y sus industrias derivadas, como comidas, ropa, entrenadores y equipos de fitness, cubriendo tanto el servicio online como lo offline. ByteDance no está dispuesto a quedarse en Tik Tok, pero extiende sus tentáculos a las industrias de educación y turismo que tienen más vacío. La ecología del producto es lo mismo que el círculo ecológico de la naturaleza, el énfasis está en la regularidad y la diversidad. La regularidad puede ayudar a las empresas a mejorar su capacidad para responder a las crisis, mientras que la diversificación puede ayudar a ampliar su audiencia. En la era donde todo el mundo quiere algo personalizado, está claro que se necesita una serie de productos en lugar de un solo producto para satisfacer las necesidades del cliente tanto como sea posible.

Además, las startups tienden a agregar atributos sociales cuando diseñan el producto y el modelo de negocio. Quieren que sus productos aparezcan en la comunicación diaria y las redes sociales. Pero obviamente este tipo de comunicación interpersonal espontánea carece de organización y eficiencia, por lo que las empresas establecerán comunidad para acelerar la difusión de la opinión pública. Comunidad es importante porque ahora la identidad de los consumidores ha cambiado y ya no reciben información de forma pasiva. En cambio, se vuelven quisquillosos y participarán en la creación de contenido de marca, es decir, se convertirán en prosumidores<sup>9</sup>.

### **6.4. Un híbrido de empresas tradicionales y la generación más joven**

La razón por la que defino a los emprendimientos chinos como “un híbrido de empresas tradicionales y la generación más joven” es porque, por un lado, todavía

---

<sup>9</sup> **Prosumidores:** En 1980, Toffler propuso que los productores y los consumidores se superponen gradualmente. Él cree que los productos estandarizados producidos en masa en un mercado altamente saturado solo pueden satisfacer las necesidades básicas de los consumidores. Para seguir aumentando las ganancias, las empresas comenzarán a producir productos personalizados. En este proceso, los consumidores también han participado en la creación de contenido de marcas y productos.

podemos ver la sombra de las empresas tradicionales en la planificación del desarrollo de las empresas emprendedoras. Por ejemplo, Didi Chuxing ha estado tratando de descifrar la mente del gobierno y esforzarse por mejorar su propia autoridad y credibilidad atendiendo a las políticas; ByteDance también coopera activamente con los gobiernos locales para ayudar a aliviar la pobreza y construir una relación profunda con el gobierno. No es difícil imaginar que cuando Didi y ByteDance se desarrollen hasta el tamaño de Alipay, es muy probable que se transformen en empresas estatales, a menos que se derroque el actual régimen de China. Pero lo que puede ser diferente de antes es que la cultura corporativa de la empresa no se erosiona, sino que se amplía su significado social a través de la cooperación con el gobierno, permitiendo que la empresa asuma más responsabilidades sociales.

Por otro lado, a partir de las palabras clave “confianza”, “diversidad”, “corporación” y “modestia”, podemos ver que las start-ups también se esfuerzan por romper la “cultura de relación” en las empresas tradicionales, y se esfuerzan por crear un nuevo ecosistema justo y armonioso de trabajo racional, donde la autoridad no es absoluta y el rango no es una restricción en las opiniones de los empleados. Creo que esta es la chispa generada por la colisión entre el individualismo occidental y el colectivismo chino, porque en la superficie, las startups respetan las opiniones de los individuos y los animan a darse cuenta de sus valores personales, pero en realidad su objetivo final es mantener una armonía y la estabilidad colectiva. Es decir, el colectivismo todavía limite la libertad personal.

Al mismo tiempo, en comparación con la oclusión conservadora de las empresas tradicionales, las startups nacidas en una economía en transición obviamente enfatizarán más culturas corporativas como “optimismo, proactividad” y “atreverse a enfrentar el cambio” para que puedan solucionar juntos financiamiento insuficiente, crisis económica, mantener la estabilidad y la unidad en emergencias como la epidemia en la actualidad.

## **6.5. La influencia determinante del liderazgo**

No es difícil encontrar que muchas culturas de empresas emprendedoras exitosas en China se superponen con las “cuatro características que generalmente poseen los emprendedores” que se mencionan en la introducción: Como “El coraje” en la cultura Didi, “aprendizaje continuo” enfatizado por ByteDance y El “conocimiento del valor” requerido por Momenta. Esto significa que la personalidad del líder es el principal determinante de la cultura corporativa (O’Reilly, 2014: 595-625).

Creo que esta situación es el resultado de las siguientes dos causas: A nivel micro, la brecha de edad y la experiencia educativa entre los fundadores y los empleados es pequeña, así la circulación de valor entre los dos es más suave que en las empresas tradicionales; A nivel macro, el sistema de empleo y la jerarquía de la empresa son más flexibles y modernos, eliminando la burocracia y de las empresas tradicionales, haciendo la cultura más permeable entre los empleados. Esto también se refleja en la tendencia de contratación: en el pasado, las empresas chinas perseguían ciegamente a los fuertes, pero ahora, en la entrevista, RR.HH. también examinará si la personalidad del entrevistador es coherente con la cultura de la empresa.

Desde otra perspectiva, la coherencia entre la personalidad del emprendedor y la cultura corporativa es también un reflejo de RSC y una innovación en el concepto de capacitación del talento, porque las empresas chinas de hoy no solo consideran a sus empleados como Chaplin en *Modern Times*, sino como los futuros empresarios y los pilares del desarrollo económico y social de China.

## 7. Conclusión

En la nueva era desde perspectiva tanto cultural-social como económica, obviamente los emprendedores de la nueva generación ha cambiado unas reglas de inicio de un nuevo negocio establecidas por los vanguardias de hace veinte años<sup>10</sup>. Aparece más innovaciones fuera del campo tecnológico, por ejemplo la forma de consumo y el estilo de vida<sup>11</sup>. Además aunque se enfrentan a un mercado constantemente segmentado, los emprendedores a menudo construyen marcos de objetivos ambiciosos para las empresas desde el principio y piensan más en la relación entre las marcas y el destino humano, en lugar de limitarse al mercado comercial. Pero al mismo tiempo las empresas nuevas en China también optan por comprometerse con la tradición en algunos aspectos que pueden mejorar la eficiencia y la cohesión, como aceptar la intervención de las fuerzas políticas cuando la empresa ha crecido a cierta escala. Y también podemos ver la sombra del “culto a los ídolos” en la empresa, que es especialmente evidente en el momento en que se desarrollan los medios de comunicación, y es una de las fuentes de motivación e inspiración del trabajo de los empleados.

Sin embargo antes solo he citado un número muy pequeño de casos emprendedores exitosos. Desde una perspectiva macro histórica, el éxito del emprendimiento es un evento de poca probabilidad, porque requiere decisiones correctas constantes en un período de tiempo muy largo, y un pequeño error puede hacer que el efecto mariposa provoque el fallo. Lo que dijo el experto en inversiones Yan Yan (2018) también deuestra esta realidad cruel: *“Según el estándar de estimación de que las empresas persisten en la supervivencia durante más de 10 años, la tasa de éxito empresarial de China no será superior al 1%”*.

En los últimos cinco años, la tasa de emprendimiento de los estudiantes universitarios chinos después de la graduación ha aumentado continuamente del 1,6% en 2011 al 3,0% en 2017 (Wang y Guo, 2017). Las condiciones de emprendimiento para los estudiantes universitarios son generalmente mejores que las de otros. Por un lado, el gobierno ha introducido una serie de políticas de apoyo focalizadas, como incentivar a los establecimientos locales a crear fondos emprendedores y darles un trato preferencial al espacio de oficinas, internet y la tributación. Por otro lado, el Ministerio de Educación desarrolla educación innovadora en colegios y universidades para alentar a los estudiantes a iniciar sus propios negocios. Según el Ministerio de Educación, en la actualidad hay más de 23.000 cursos relacionados con la innovación y el espíritu empresarial que ofrecen las universidades de todo el país. Pero aun así, se muestra que incluso en provincias con un mejor entorno de emprendimiento como Zhejiang, la tasa de éxito es inferior al 5% (Wang y Guo, 2017).

Además, solo he analizado la situación interna en China, que es bastante unilateral. Además de la feroz competencia y el desprecio de las empresas estatales, en realidad, los emprendedores chinos también enfrentan múltiples dificultades dentro y fuera del país<sup>12</sup>. Por ejemplo, después de la “década dorada (2008-2018)” del emprendimiento en China, los dividendos de Internet (marcas, canales, propiedad intelectual, talentos, patentes de tecnología, etc.) han estado muy concentrados en

---

<sup>10</sup> Como hemos sintetizado en el epígrafe 4 los emprendedores del final del siglo XX muestran más evidentemente un carácter político y tradicional. Un ejemplo típico es Huawei liderado por Ren Zhengfei quien establece un sistema de militarización en su cultura corporativa.

<sup>11</sup> La cultura y la ideología de HeyTea que quiere construir un estilo innovador de vida orientada a los jóvenes es un ejemplo.

<sup>12</sup> Se puede encontrar el dilema de empezar nuevo negocio debido a reducción de inversión capital.

unas pocas empresas de primer nivel. Y debido al efecto Matthew<sup>13</sup>, los nuevos emprendedores se encuentran en una situación mucho más difícil que antes. A nivel internacional, como comenzó la guerra comercial entre China y los EE. UU., los aumentos de aranceles causa más presión financiera en la etapa inicial del emprendimiento y la prohibición de Tik Tok y WeChat cerró los canales de circulación de información, lo que dejó a los emprendedores nuevos chinos perdiendo muchas oportunidades comerciales de nuevos medios.

En resumen, creo que la situación actual a la que se enfrentan los emprendedores chinos es muy grave. Si bien las oportunidades comerciales continúan surgiendo durante el período de transición, los jóvenes tienen dificultades para aprovecharlas debido a las trabas culturales y políticas. Por eso, cuando se debatan las cuestiones relativas al emprendimiento en el futuro, se necesitan consideraciones más integrales: por ejemplo, sobre las políticas para garantizar la igualdad entre las empresas privadas y estatales, la mejora de la viabilidad de la educación empresarial, etc.

## Bibliografía

ANDERSON, B. (17 de septiembre de 2019): "The Top Startups of 2019: Companies Around the Globe That Are Disrupting Industries and Attracting Talent". *LinkedIn*. Disponible en <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2019/top-startups-2019>

AIDIS, R.; ESTRIN, S. y MICKIEWICZ, T. (2008): "Institutions and Entrepreneurship Development in Russia: A Comparative Perspective". *Journal of Business Venturing*, vol.23, nº6, pp. 656-672.

ARENIUS, P. Y MINNITI, M. (abril de 2005): "Perceptual Variables and Nascent Entrepreneurship". *Small Business Economics*, vol.24, nº3: pp.233-247.

BARNEY, J. B. (1986): "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?". *The Academy of Management Review*, Vol. 11, pp.656-65.

BEHAR, H. y GOLDSTEIN, J. (2008): *It's Not About the Coffee*. Nueva York, los EE.UU.

BRUTON G. D.; AHLSTROM, D. Y OBLOJ, K. (2008): "Entrepreneurship in Emerging Economies: Where are We Today and Where Should the Research Go in the Future". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.32, nº1, pp.1-14.

BURGELMAN, R. A. (1983): "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm". *Administrative Science Quarterly*, vol.28, nº2, pp. 223-244.

CAI, L.; LIU, Q.; YIN, M. M. y ZHANG, J. (2011): "Investigación sobre la estructura 'dual' del entorno empresarial". *Journal of Entrepreneurship Research*, vol.6, nº1.

CARCELÉN, S. y VILLAGRA, N. (2004): "Gestión estratégica de los intangibles empresariales". *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, vol.7, nº13, pp.103-113.

China POTION. (2020): "Chinese superKOL WeiYa uses 14 skills to sell 3 Billion Yuans of Products in 1 day". *Medium*. Disponible en <https://medium.com/@chinapotion/>

---

<sup>13</sup> **Efecto Matthew:** Robert K. Merton propuso este término para generalizar un fenómeno psicosocial: "En comparación con los investigadores desconocidos, los prominentes suelen obtener más prestigio incluso si sus logros son similares". Su aplicación en el campo de la economía es la brecha cada vez mayor entre ricos y pobres y el monopolio mencionado en este artículo.

chinese-superkol-weiya-uses-14-skills-to-sell-3-billion-yuans-of-products-in-1-day-cab2b0dd4caa

COLEMAN, J. (2013): "Six Components of a Great Corporate Culture". *Harvard Business Review*. Disponible en <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>

DOMINGUEZ, Y. S. (2007): "El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa". *Revista Cubana de Salud Pública*, vol.33, n°3, pp.1-11.

FLAMHOLTZ, E. G. y RANDLE, Y. (2011): *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. California, los EE.UU.

FOMBRUN, C. (2001): Corporate Reputation as economic assetsa, en Hitt, M. et al.: *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell, los EE.UU.

Guanghua School of Management. (2020). "Informe de la encuesta sobre el comportamiento de la innovación de las pequeñas, medianas y microempresas emprendedoras de China 2020", p.6. Recuperado de <http://www.199it.com/archives/1066152.html>

HE, B. (2017): "Keep anuncia que el número de usuarios superó los 100 millones". *Rednet*. Disponible en <https://news.rednet.cn/content/2017/08/17/4814072.html>

HILLMAN, A. J. y KEIM, G. D. (1995): "International Variation in the Business-government Interface: Institutional and Organizational Considerations". *Academy of Management Review*, n°20, pp. 193-214.

HOFSTEDE, G. (Edi.)(2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Revised and Expanded*. Nueva York, los EE.UU.

HOSKISSON, R. E.; EDEN, L. ;LAU, C. M. y WRIGHT, M. (2000): "Strategy in Emerging Economies". *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°3: pp. 249-267.

iiMedia Research. (2018): "Informe especial de investigación sobre el medio ambiente empresarial de la nueva economía de China 2017-2018".Recuperado de <https://www.iimedia.cn/c400/61277.html>

JENNINGS, J. E.; EDWARDS, T.; JENNINGS, P. D.y DELBRIDGE, R. (2015): "Emotional Arousal and Entrepreneurial Outcomes: Combining Qualitative Methods to Elaborate Theory". *Journal of Business Venturing*, n°30, pp.113-130.

KHARPAL, A. (2016): "Taxi app rival Didi Chuxing to buy Uber's China business in \$35 billion deal". *CNBC*. Disponible en <https://www.cnbc.com/2016/08/01/chinas-didi-chuxing-to-acquire-ubers-chinese-operations-wsj.html>

KHWAJA, A. I. y MIAN, A. (2005): "Do Lenders Favor Politically Connected Firms? Rent Provision in an Emerging Financial Market". *Quarterly Journal of Economics*, vol. 120, n°4, pp. 1371-1411.

KILLINGSWORTH, S. (2012): "Modeling the Message: Communicating Compliance Through Organizational Values and Culture". *Georgetown Journal of Legal Ethics*, Vol. 25, N°4, pp. 961-987

KIRZNER, M. I. (1979): *Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago, los EE.UU.

KOHLI, A. K. Y JAWORSKI, B. J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications" . *Journal of Marketing*, vol.54, n°2, pp. 1-18.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H. y SETIAWAN, I. (Edi.)(2007): *Marketing 4.0*. Hoboken, los EE.UU.

LAU, T.; CHAN, K. F. y TAI, S. H. C. (2010): "Corporate Entrepreneurship of IJVs in China". *Management Research Review*, vol.33, n°1, pp. 6-22.

LI, H.; ZHANG, Y. y CHAN, T. S. (2005): "Entrepreneurial Strategy Making and Performance in China's New Technology Ventures—The Contingency Effect of Environments and Firm Competences". *Journal of High Technology Management Research*, vol.16, n°1, pp. 37-57.

LI, Y.; ZHAO, Y.; TAN, J. y LIU, Y. (2008): "Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation performance Linkage". *Journal of Small Business Management*, vol.46, n°1, pp. 113-133.

Lilith Games. (2017): "Xinwen Wang , fundador de Lilith: ¿Cuáles son los factores que, en última instancia, determinan la propagación viral del producto?". Disponible en [https://www.lilithgames.com/cn/dt\\_detail\\_20170103.html?nlr=1](https://www.lilithgames.com/cn/dt_detail_20170103.html?nlr=1)

LIU, P. T. (2018): "Heytea: rinde homenaje a los clásicos y sea el líder del té de nuevo estilo". *YiMagazine*. Disponible en <https://www.cbnweek.com/articles/theme/22625>

LI, Y. y ZAHRA, S. A. (2012): "Formal Institutions, Culture, and Venture Capital Activity: A Cross-country Analysis". *Journal of Business Venturing*, vol.27, n°1, pp. 95-111.

LOCK. S. (19 de noviembre de 2019): "Net revenue of Starbucks worldwide from 2003 to 2019 (in billion U.S. dollars)". *Statista*. Disponible en <https://www.statista.com/statistics/266466/net-revenue-of-the-starbucks-corporation-worldwide/>

MATHIAS, B. D.; WILLIAMS, D. W. y SMITH, A. R.(2015): "Entrepreneurial Inception: The Role of Imprinting in Entrepreneurial Action". *Journal of Business Venturing*, n°30, pp.11-28.

MEYER, K. E. (2001): "Institutions, Transaction Costs and Entry Mode Choice in Eastern Europe". *Journal of International Business Studies*, vol.23, n°2, pp. 357-367.

MORRIS, M. H.; VUUREN, J. y CORNWALL, J. R. Cornwall (2009): "Properties of Balance: A Pendulum Effect in Corporate Entrepreneurship". *Business Horizons*, vol. 52, n°5, pp. 429-440.

NORTH, D. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York, los EE.UU.

O'REILLY, C. A.; CALDWELL, D. F.; CHATMAN, J. A. y DOERR, B. (2014): "The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance". *Group and Organization Management*, vol.39, n°6, pp. 595-625.

PARK, S.H. y LUO, Y. D. (2001): "Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms". *Strategic Management Journal*, vol.22, n°2, pp. 455-477.

PENG, M. W. y HEALTH, P. S. (1996): "The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice". *Academy of Management Review*, vol.21, n°2: pp. 492-528.

PUFFER, S.; MCCARTHY, D. y BOISOT, M. (2009): "Entrepreneurship in Russia and China: The Impact of Formal Institutional Voids". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.34, n°3, pp.441-467.

SCHULTZ, H. (1994): *Harvard Business School Video*. Massachusetts, Los EE.UU.

SCOTT, W. R. (1995): *The Institutional Construction of Organizations*. Carlifonia, los EE.UU.

SCHUMPETER, J. A. (1981): *Theory of Economic Development*. Oxford, Reino Unido.

SCHUMPETER, J. A. y NICHOL, A. J. (1934): "Robinson's Economics of Imperfect Competition". *Journal of Political Economy*, vol.42, nº2, pp. 249-259

SHENG, S.; ZHOU, Z. K. y LI, J. (2011): "The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence from China". *Journal of Marketing*, nº75, pp.1-15.

SILVA, J. Y FUENTELESAZ, L. (2015): "Neuroemprendimiento: ¿Es la Toma de Riesgo una Característica Emprendedora?". XXXIX ENANPAD.

SONG, X. M. y PARRY, E. M. (1994): "The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure in State Enterprises in the People's Republic of China", *Journal of Product Innovation Management*, vol.11, nº2, pp. 105-118.

SWANT, M. (2020): *The World's most valuable brands*. Disponible en <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#3f70f418119c>

TAN, J.; YANG, J. y VELIYATH, R. (2009): "Particularistic and System Trust among Small and Medium Enterprises: A Comparative Study in China's Transition Economy". *Journal of Business Venturing*, vol.24, nº6, pp. 544-557.

TOFFLER, A. (1994): *The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow*. Manhattan, los EE.UU.

TORRES, A. (2005): El Acuerdo de Basilea: Estado del Arte del SARC en Colombia. *AD-minister*, nº 6, pp. 114-134. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327245007.pdf>

TSAI, T. M.; WANG, W. N.; LIN, Y. T. y CHOUB, S. C. (2015): "An O2O commerce service framework and itseffectiveness analysis with application to proximity commerce". *Procedia Manufacturing*, vol.3, pp. 3498-3505.

TSUI, A. S. Y FARH, J. L. L. Farh (1997): "Donde importa Demografía relacional y Relación en el contexto chino". *Work and Occupations*, vol. 24, nº1, pp. 56-79.

TSUI, A. S.; NINFADKAR, S. S.y OU, A. Y. (2007): "Cross-national, Cross-cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps and Recommendations". *Journal of Management*, vol.33, nº3, pp. 426-478.

WANG, B. Q. y GUO, J. (2017): "Chinese 4-year College Graduates' Employment Annual Report (2017)". *MyCOS Data Corporation Co*. Disponible en [https://www.pishu.com.cn/skwx\\_ps/bookdetail?SiteID=14&ID=8396569](https://www.pishu.com.cn/skwx_ps/bookdetail?SiteID=14&ID=8396569)

WM Motor: "*Historia de la marca*". Disponible en <https://brand.wm-motor.com/story>

XIN, K. R. Y PEARCE, J. L. (1996): "Relación: Conexiones como sustitutos del apoyo institucional formal". *Academy of Management Journal*, vol.39, nº6, pp.1641-1658.

YAMAKAWA, Y.; PENG M. W. y DEEDS, D. L. (2008): "What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.32, nº1, pp. 59-82.

YANG, M. M. (1994): *Gifts, Favors and Banquets: The Art of Social Relationships in China*. Nueva York, los EE.UU.

Zero2IPO. (2020). "Informe estadístico anual de capital de riesgo de China 2019". Recuperado de [https://m.pedata.cn/report/detail\\_1583398352763111.html](https://m.pedata.cn/report/detail_1583398352763111.html)

ZHANG, J.y WONG, P. K. (2008): "Networks vs. Market Methods in High-tech Venture Fundraising: The Impact of Institutional Environment". *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.20, nº5, pp.409-430.

ZOLDAN, A. (29 de septiembre de 2017): "How Uber's Start-Up Culture is Hurting Them and What's Needed To Fix It". *Inc.* Disponible en <https://www.inc.com/ari-zoldan/how-ubers-start-up-culture-is-hurting-them-whats-needed-to-fix-it.html>

36Kr. (2018): "Entrevista con el fundador de Keep, Ning Wang: Ni una herramienta ni una aplicación de fitness, queremos ser una marca como Nike". *Kandian Kuaibao*. Disponible en <https://kuaibao.qq.com/s/20180320A1QXAU00?refer=spider>

## ANEXO

### FIGURAS

Figura 5.1.-2: Proyectos relacionadas con la RSC de ByteDance en los últimos años. Elaboración propia.

Figura 5.2.-1: Los proyectos comerciales y estrategias planteadas por Didi Chuxing desde 2012 hasta 2015. Elaboración propia.

### TABLAS

Tabla 2.1.-1: Tamaño del mercado de servicios de transmisión en vivo empresarial de China y tendencia de crecimiento de 2015-2022. IResearch. (2020): *Informe de investigación sobre el mercado de servicios de transmisión en vivo de empresas chinas*. Recuperado de <http://report.iresearch.cn/report/202008/3635.shtml>

Tabla 2.1.-2: Evolución de percepción de habilidades, posesión de conocimiento y experiencia para emprendimiento. APS. (2019): *Global Entrepreneurship Monitor—Informe GEM España (2018-2019)*. Recuperado de <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2019/05/GEM2018-2019.pdf>

Tabla 5.1.-1. El ingreso anual de Byte Dance en comparación con los tres gigantes de Internet en China (en mil millones de yuan). CITIC Securities. (2020): *Informes anuales de las empresas de 2014-2019*. Recuperado de <http://stock.jrj.com.cn/2020/01/14090328672108.shtml>

Tabla 5.6.-1. El tamaño de mercado de "té nuevo" después del nacimiento de HeyTea (en mil millones de yuanes): CITIC Securities. (2020): *El informe de Meituan Waimai*. Recuperado de [https://www.sohu.com/a/241510712\\_99913411](https://www.sohu.com/a/241510712_99913411)

Tabla 6-1: Frecuencia de aparición de las palabras claves en las culturas corporativas. Elaboración propia.

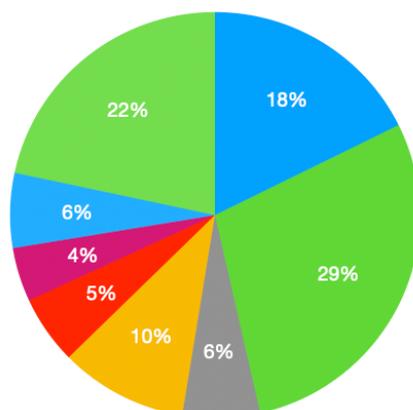
## ANEXO 1: EJEMPLO DE SOLUCIONES NACIONALES DE CHINA AL DILEMA DE EMPRENDEDOR: *INCUBADORA EMPRESARIAL*

El proyecto *incubadora empresarial* es un representante de los planes oficiales para activar el emprendimiento, según el *Informe sobre el desarrollo de la incubación del emprendimiento en China (2018)*<sup>14</sup> publicado por Scientific and Technical Documentation Press. En 2017, el número total de incubadoras de empresas tecnológicas nacionales alcanzó 4.069, se estaban incubando 175.000 pequeñas y medianas empresas de base tecnológica, 111.000 empresas graduadas y 11.000 empresas de alta tecnología cultivadas, lo que representa el 12% de las empresas nacionales de alta tecnología. El empleo ha llegado a 2.565 millones de personas, de las cuales se absorbieron 273.000 graduados universitarios, lo que representa el 3.4% de los graduados universitarios y estudiantes de posgrado ese año. Tiene 307.000 derechos de propiedad intelectual efectivos, de los cuales 52.000 son patentes de invención, lo que representa el 2,5% de las patentes de invención vigentes del país, y se han otorgado 21.000 nuevas patentes de invención, lo que representa el 5% del total de patentes de invención del país ese año. Se ha ayudado a un total de 40.000 empresas a obtener 194.000 millones de yuanes en capital de riesgo. Después de la graduación, el número de empresas que cotizan en bolsa y que cotizan en bolsa llegó a 2.777, lo que representa 1/7 de las empresas que cotizan en GEM y 1/10 de las empresas que cotizan en NEEQ.

En 2017, había 5.739 Makerspaces en todo el país con el objetivo de reducir el umbral de la innovación y el espíritu empresarial para las masas. Makerspaces proporcionó más de 1,05 millones de estaciones de trabajo. Ese año se atendieron más de 410.000 equipos emprendedores y nuevas empresas. Hay más de 87.000 empresas registradas, se han realizado más de 250.000 actividades emprendedoras y formaciones en emprendimiento, y más de 1,7 millones de emprendedores y ocupados en el espacio de cocreación.

## ANEXO 2: PROPORCIÓN DE TIPOS DE PEQUEÑAS EMPRESAS EMERGENTES

- Forma nueva de consumo
- Medio y entretenimiento
- Hardware inteligente
- Innovación tecnológica
- Medicina y salud
- Otros
- Educación y formación
- Financiero



Fuente: Informe de la encuesta sobre el comportamiento de la innovación de las pequeñas, medianas y microempresas emprendedoras de China 2020<sup>15</sup>, p.6.

<sup>14</sup> Recuperado de <http://www.most.gov.cn/cxdc/cxdcjpbjg/201812/P020181225573275006930.pdf>

<sup>15</sup> Recuperado de <http://www.199it.com/archives/1066152.html>

Es un estudio realizado por Guanghai School of Management en 2020 entre 600 startups en China y encuentra que más 46% de ellas se basa en la renovación de tecnología, forma de consumo y estilo de vida.

### **ANEXO 3: UNO DE LOS DILEMAS DEL ENTORNO DE EMPRENDEDOR DE CHINA —DESDE PERSPECTIVA DE CAPITAL**

Según el Informe estadístico anual de capital de riesgo de China (2019)<sup>16</sup> publicado por Zero2IPO Research en 2020, en 2019 la recaudación de fondos y la inversión del mercado de capital de riesgo de China continuaron enfriándose, pero con la ayuda de la Junta de Innovación de Ciencia y Tecnología, el mercado de salida se recuperó.

En términos de recaudación de fondos, una supervisión más estricta del mercado combinada con la desaceleración del crecimiento macroeconómico y la guerra comercial entre China y EE. UU. Ha reducido la cantidad de fondos que fluyen hacia la industria de inversión en acciones, y la recaudación de fondos en el mercado de capital de riesgo siguió disminuyendo.

En 2019, las instituciones de capital de riesgo chinas en China recaudaron un total de 702 nuevos fondos que pueden invertir en China continental. Entre ellos, 698 fondos que revelaron la cantidad recaudada tienen capital recién invertido en China continental de 216.790 millones de yuanes, una disminución interanual del 28,3%. La escala elevada es de 311 millones de yuanes. A partir del análisis de la estructura de capital del fondo, con el aumento en la participación de empresas estatales y fondos de orientación del gobierno, los fondos en RMB con activos estatales han aumentado significativamente en 2019, y los activos estatales se han convertido en una importante fuente de fondos para el mercado de capital riesgo.

En términos de inversión, hubo un total de 3.455 casos de inversión en el mercado de capital de riesgo de China en 2019, una disminución interanual del 20,5%. Las 2.879 transacciones de inversión con un monto revelado involucraron un total de 157.780 millones de yuanes, y el monto de la inversión disminuyó en un 25.5% interanual.

La reducción en la escala de la inversión nacional en China significa que los emprendedores aún son inadecuados en términos de capacidad de innovación y respuesta al riesgo, y no pueden ganarse la confianza de los inversionistas; desde una perspectiva macro, implica que el gobierno debe fortalecer la construcción del sistema utiliza políticas y fondos para abrir canales para los emprendedores y brindar garantías a los inversionistas. Solo así se puede establecer un círculo virtuoso para promover el desarrollo estable a largo plazo del mercado empresarial chino.

(Para la *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*)

---

<sup>16</sup> Recuperado de [https://m.pedata.cn/report/detail\\_1583398352763111.html](https://m.pedata.cn/report/detail_1583398352763111.html)