Facultat de Ciències de la Comunicació

Treball de Fi de Grau

Títol

Comunicación Internacional e intercultural: la comunicación de las organizaciones españolas en China.

Autoria

Ariadna Carrasquer Llavall

Professorat tutor

Evandro Samuel Ribeiro dos Santos Oliveira

Grau

Publicitat i Relacions Públiques

Tipus de TFG

Recerca

Data

06/06/22

Universitat Autònoma de Barcelona

Facultat de Ciències de la Comunicació

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català: Comunicació internacional i intercultural: la comunicació de les organitzacions espanyoles a la Xina.

Castellà: Comunicación internacional e intercultural: la comunicación de las organizaciones españolas en China.

Anglès: International amb intercultural communication: communication of Spanish organizations in China.

Autoria: Ariadna Carrasquer Llavall

Professorat tutor: Evandro Samuel Ribeiro dos Santos Oliveira

Curs: 4 **Grau:** Publicitat i Relacions Públiques

Paraules clau (mínim 3)

Català: Gestió de comunicació, comunicació internacional, RRPP internacionals, comunicació intercultural

Castellà: Gestión de comunicación, comunicación internacional, RRPP internacionales, comunicación intercultural

Anglès: Communication management, international communication, international PR, intercultural communication

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català: En aquesta investigació es pretén analitzar la comunicació internacional des de la perspectiva intercultural de la gestió de la comunicació de les marques espanyoles que operen a la Xina. Un dels grans reptes de les empreses és l'expansió a nous territoris i la seva adaptació correcta. El propòsit és entendre com es duen a terme els plans de comunicació quant a entorns, objectius, públics, missatges, estratègies i accions; i la gestió des d'una perspectiva internacional i intercultural.

Castellà: En esta investigación se pretende analizar la comunicación internacional desde la perspectiva intercultural de la gestión de la comunicación de las marcas españolas que operan en China. Uno de los grandes retos de las empresas es la expansión a nuevos territorios y su correcta adaptación. El propósito es entender cómo se llevan a cabo los planes de comunicación en cuanto a entornos, objetivos, públicos, mensajes, estrategias y acciones; y su gestión desde una perspectiva internacional e intercultural.

Anglès: This research aims to analyze international communication from the intercultural perspective of communication management of Spanish brands operating in China. One of the great challenges of companies is the expansion to new territories and their correct adaptation. The purpose is to understand how communication plans are carried out in terms of environments, objectives, audiences, messages, strategies and actions; and its management from an international and intercultural perspective.

Universitat Autònoma de Barcelona

COMUNICACIÓN INTERNACIONAL E INTERCULTURAL: LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS EN CHINA

Trabajo de fin de grado | Curso 2021-22

Autora: Ariadna Carrasquer Llavall
Tutor: Evandro Samuel Ribeiro dos Santos Oliveira
Grado en Publicidad y Relaciones Públicas
Facultad de Ciencias de la Comunicación

UAB
Universitat Autònoma de Barcelona

Agradecimientos

A mi familia, por el apoyo incondicional que me dan siempre en todo lo que me propongo.

A mi tutor, Evandro Oliveira, por su ayuda y dedicación para guiarme en el camino.

A las personas entrevistadas, por su predisposición a colaborar en el estudio y dedicación de tiempo.

Por último, a las personas que han formado parte de esta etapa y nos hemos servido de gran apoyo en estos últimos cuatro años.

ÍNDICE

I. Listado de tablas……..……..1
Introducción……..……2
1. Marco teórico……..……3
1.1. Gestión de la comunicación……...……..3
1.2. Comunicación internacional y RRPP internacionales……...……..13
1.3. Comunicación intercultural……...……..24
2. Estudio empírico……..……33
2.1. Metodología……33
2.2. Descripción de datos……...……37
2.3. Análisis e interpretación de datos……...……..48
2.3.1. Análisis……48
2.3.2. Análisis comparativo con la literatura……62
3. Limitaciones del trabajo……..……66
4. Conclusiones……..……67
Bibliografía……..……..…69
Anexos……..……84

Listado de tablas

Tabla 1: Estructura de preguntas por temáticas. Fuente: elaboración propia……..35

Tabla 2: Comparativa de la gestión de comunicación de las empresas entrevistadas. Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de casos……...……52

Tabla 3: Comparativa de la comunicación internacional de las empresas entrevistadas. Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de casos……...……54

Tabla 4: Comparativa de la comunicación intercultural de las empresas entrevistadas. Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de casos……...……57

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, vivimos en un mundo cada vez más globalizado donde la expansión de las marcas es cada vez mayor. Además, China se está convirtiendo en uno de los países más influyentes y cada vez es de más interés las interrelaciones con otros países para crecer. De allí nace la necesidad de saber cómo se lleva la adaptación comunicativa para resolver y mejorar las técnicas estratégicas ante un mercado tan diferente al europeo. Unos claros ejemplos son los casos de Nike, H&M o Adidas, marcas extranjeras que el gobierno chino boicoteó, además de muchas otras como Mediamarkt, que han intentado establecerse en el territorio sin éxito. Esto demuestra la clara dificultad en adaptarse a una realidad empresarial muy compleja e inexplorada para las empresas que pretenden expandirse allí.

El presente estudio se enmarca dentro de una línea de investigación dirigida al análisis de la comunicación internacional desde la perspectiva intercultural de la gestión de la comunicación por parte de marcas españolas que operan en China. El propósito de la investigación es entender cómo se llevan a cabo los planes de comunicación (entornos, objetivos, públicos, mensajes, estrategias y acciones) y su gestión desde una perspectiva internacional e intercultural. Eso resolvería la pregunta central de: ¿Cuáles son las distinciones de la comunicación de las empresas españolas entre la comunicación en España y en China?.

Para ello, se aplicó una revisión bibliográfica sobre la perspectiva de la gestión de comunicación, la comunicación internacional, las relaciones públicas internacionales, y la comunicación intercultural para aplicar las teorías de la excelencia de las relaciones públicas de Grunig, las dimensiones culturales de Hofstede y el principio del glocal.

Después se realizó un estudio exploratorio y con una metodología cualitativa, basado en entrevistas semi-estructuradas a 7 directores de comunicación pertenecientes a empresas que operan en China de varios sectores, con el fin de obtener unos resultados con diferenciación máxima.

Los resultados indicaban que, pese a tomar consciencia de la importancia de los componentes mencionadas anteriormente, no se llevaban a cabo a la práctica en su

totalidad o aún no se desarrollaban suficientemente para poder llevar a cabo una comunicación intercultural efectiva.

1. MARCO TEÓRICO

En esta primera parte del trabajo se presentará el marco teórico, donde se tratarán varios conceptos como la gestión de comunicación como base indispensable para entender las estrategias de comunicación y planificación que se realizan en la organización, la comunicación internacional y las relaciones públicas internacionales para poder investigar cómo se trabaja la comunicación y los intangibles, como la reputación de las organizaciones y marcas que operan a nivel internacional, y que diferencias existen; y finalmente, la comunicación intercultural con el objetivo de comprender y analizar las competencias culturales de las organizaciones y qué prácticas se llevan a cabo.

1.1. Gestión de la comunicación

Una revisión reciente de la literatura realizada por Zerfass y Volk (2018) reveló que la investigación anterior sobre gestión de la comunicación ha prestado comparativamente poca atención a la función de comunicación como unidad de análisis. En cambio, se ha puesto un mayor enfoque en los roles profesionales de los profesionales de la comunicación (Zerfass y Volk, 2018). Como consecuencia, muchos patrones clave en los sistemas y estructuras de gestión de la comunicación siguen sin explorarse (Moss et al., 2017).

La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, y las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos dan oportunidad a la creación de los valores de la organización, alimentado así el sentido de pertenencia (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez de Fernández, 2005). Otra definición podría ser que se trata de una parte integral de cualquier organización, ya que las organizaciones sólo pueden lograr sus metas y objetivos a través de los esfuerzos coordinados de sus miembros (Adler, 1999).

La comunicación en las organizaciones ha trascendido de los medios y de su instrumentalización hacia una visión estratégica que contribuye en las decisiones y las acciones de la empresa en todas sus manifestaciones. Es por ello, que para que la comunicación tenga un carácter estratégico debe cumplir con la misión de la entidad y vaya acorde a esta (Costa, 2010) y así ayude a organizar las acciones para darles un norte alcanzando un mayor impacto cuando se asume como un proceso consciente, coordinado y planificado (Rivera, Rojas, Ramírez, Álvarez de Fernández, 2005). Un enfoque sistémico de la gestión de comunicación organizacional implica la realización de un diagnóstico, la selección de acciones, su prueba y posterior aplicación a través de instrumentos, finalizando con la evaluación (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011).

Además, la comunicación es la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que afectan al público, que va en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011). La proactividad de los usuarios obliga a las organizaciones a orientar su forma de relacionarse *online* y *offline* generando credibilidad en sus servicios, sus productos y sus prácticas (Túñez-López, Costa-Sánchez y Míguez González, 2017).

Por tanto, la gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral en una empresa (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011), porque toda la gestión de la comunicación que pueda hacer una empresa es la que la diferenciará del resto y lo que le permitirá mantener su propia identidad (Paladines, Yaguache, Altamirano, 2015). Para ello, es preciso medir para saber cómo agregar valor y demostrar que la gestión estratégica de comunicación es inseparable de la gestión organizacional. La comunicación, entonces, se convierte en una variable estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización, de modo que les agrega valor para que su aporte dentro de la misma no dependa del azar o la suerte, sino de su eficiente utilización como una herramienta clave de la gestión (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011).

La literatura sobre gestión de la comunicación se ha basado en su mayor parte en dos corrientes de literatura sobre gestión: la gestión estratégica y el enfoque de excelencia. De acuerdo con estos dos marcos teóricos, los empleados han sido vistos como activos importantes para las organizaciones, pero su motivación no ha sido el lugar de la literatura entre estos marcos. En la teoría de la gestión, los enfoques bien establecidos para dominar este desafío son la gestión de la calidad, la reingeniería de procesos y los modelos de excelencia empresarial. Basándonos en este contexto, la excelencia puede definirse como "una práctica destacada en la gestión de la organización y la consecución de resultados" (Martín-Castilla y Rodríguez-Ruiz, 2008).

La teoría de la excelencia de las relaciones públicas de Grunig (1992), inspirada en el enfoque de gestión de la excelencia originado por Peters y Waterman (1982), especifica cómo las relaciones públicas hacen que las organizaciones sean más eficaces (Grunig, 1992). Hay una teoría que demuestra cuando las organizaciones tienen un departamento de relaciones públicas bueno fuertemente vinculado con la gestión de la comunicación, que es cuando:

i. Sitúan el departamento de relaciones públicas en la estructura organizacional para que el departamento tenga acceso al subsistema de gestión.
ii. Integran todas las funciones de las relaciones públicas en un solo departamento en vez de subordinarlas en otros departamentos. Sólo un departamento integrado es posible para las relaciones públicas para que sea gestionado estratégicamente.
iii. Desarrollan una estructura horizontal con el departamento para hacer posible el reasignar las personas y los recursos a programas nuevos a medida que se identifican nuevos públicos.

Las organizaciones intentan identificar características de excelencia, comparar su propio desempeño en estas dimensiones y enfocarse en los puntos débiles para mejorar y superar. Por lo tanto, la excelencia se conceptualiza como un modelo para la autoevaluación frente a un marco proporcionado con el objetivo de luchar por la mejora y hacia las mejores prácticas, ya que las empresas y otras organizaciones se ven obligadas continuamente a mejorar su desempeño.

Además del enfoque de excelencia, en los últimos años, la comunicación corporativa y las relaciones públicas se han practicado y teorizado cada vez más en el marco de la gestión estratégica (Macnamara y Zerfass, 2012). En la gestión de las relaciones públicas y la comunicación, la excelencia representa principalmente una teoría normativa que postula que las relaciones públicas son más valiosas cuando son gerenciales, estratégicas, simétricas, diversas, integradas, socialmente responsables, éticas y globales (Kim, Hung-Baesecke, Yang y Grünig, 2013).

La teoría de la excelencia en la gestión de las relaciones públicas y la comunicación es una teoría práctica y positiva (Grunig et al., 2002). Pero también es una teoría idealista: "las relaciones públicas sirven al interés público, desarrollan el entendimiento mutuo entre las organizaciones y sus públicos, contribuyen al debate informado sobre los problemas y la sociedad, y facilitan el diálogo entre las organizaciones y sus públicos" (Grunig y White, 1992). También es una teoría normativa que ha provocado una extensa corriente de investigación de seguimiento, así como críticas. De este modo, los departamentos de comunicación deben tener una sólida posición interna dentro de la organización para ser escuchados por la alta dirección (influencia) y deben tener calificaciones que les permitan lograr los resultados externos deseados (desempeño). Esto está en línea con el consenso emergente en las teorías de la excelencia organizacional que combinan las capacidades internas con el desempeño externo (Lu, Betts y Croom, 2011).

Las organizaciones excelentes tienen 12 características en las que sugieren cómo la comunicación contribuye en una gestión global. Con estas características se identifica la planificación estratégica y la práctica de la comunicación simétrica como características de excelencia en el departamento de relaciones públicas (Grunig, 2008):

i. <u>Recursos humanos</u>

   Las organizaciones excelentes empoderan a las personas dando autonomía a los empleados y permitiéndoles tomar decisiones estratégicas.

ii. <u>Estructura orgánica</u>

   Las organizaciones otorgan poder a las personas mediante la eliminación de estructuras organizacionales burocráticas y jerárquicas. Se descentralizan las

decisiones, se evitan la estratificación de los empleados y se utiliza el liderazgo, las colaboraciones y la cultura para integrar la organización en lugar de la estructura.

iii. Intraemprendimiento

Se basa en el espíritu innovador relacionado con el desarrollo de estructuras orgánicas y recursos humanos.

iv. Sistemas de comunicación simétricos

Consiste en mantenerse cerca de sus clientes, empleados y otros grupos estratégicos.

v. Liderazgo

Un líder que confía en la creación de redes en lugar de en sistemas autoritarios, brindando una visión y dirección, y creando orden a partir del caos que puede crear el empoderamiento de las personas.

vi. Culturas fuertes y participativas

Compartir un sentido de misión integrando una cultura fuerte que valore los recursos humanos, las estructuras orgánicas, la innovación y la comunicación simétrica.

vii. Planificación estratégica

Se identifican las oportunidades y limitaciones más importantes en su entorno.

viii. Responsabilidad social

Se gestiona con la mirada puesta en los efectos de sus decisiones tanto en la sociedad como en la organización.

ix. Apoyar a las mujeres y las minorías

Reconocer el valor de la diversidad empleando trabajadores de minorías y tomando medidas para fomentar sus carreras.

x. La calidad es una prioridad

Cuando se toman acciones, se toman decisiones o se asignan recursos.

xi. Sistemas operativos efectivos

Construir sistemas para la gestión del día a día de la organización que implementen las características anteriores.

xii. Una cultura social colaborativa

Enfatizar la colaboración, la participación, la confianza y la responsabilidad mutua.

Algunos académicos definen la gestión de la comunicación y la estrategia de relaciones públicas como una estrategia del mensaje (Werder y Holtzhausen, 2009), mientras que otros difieren, por ejemplo, etiquetándola como una estrategia de cultivo de relaciones (Ki y Hon, 2007). Desde el campo de las relaciones públicas, existe una fórmula de trabajo:

i. Estudiar los problemas de comunicación de la organización y sus objetivos.
ii. Definir a qué públicos desea dirigirse la organización.
iii. Diseñar un plan de acción en el que figuren los métodos y medios posibles para llegar al público.
iv. Corroborar el grado de interacción que se haya dado entre la organización y sus grupos de interés a partir del programa de comunicación, con lo que incluye el componente de evaluación (Sotelo, 2001).

El *bridging* es una estrategia centrada en las relaciones y enfocada en la acción para la resolución de problemas y la participación pública (Kim y Ni, 2010; Grunig y Kim, 2011). Al integrar las perspectivas de las partes interesadas y los públicos clave en las estrategias de gestión de la comunicación, una organización puede ser más receptiva a los problemas y necesidades de sus partes interesadas y públicos interesados, y de manera proactiva puede construir relaciones de colaboración con ellos. En la gestión de la comunicación, si una organización tiene una propensión hacia esta estrategia de puente colaborativo y basada en la acción, se esfuerza por tomar decisiones responsables para sus partes interesadas y públicos (Kim, 2016).

Shen y Kim (2012) también sugirieron que lograr la autenticidad es crucial para una relación positiva entre la organización y el público al hacer coincidir la comunicación y la acción. La estrategia de puente no descarta el papel de los mensajes, pero reenfoca las prioridades de la organización de centrarse en el mensaje a centrarse en el comportamiento, y de estar centrado en la organización a centrarse en la relación (Kim y Kim, 2015). Por tanto, posiblemente una organización con una estrategia puente ganará y disfrutará de una reputación de alto desempeño (Kim et al., 2007) y mejorará la calidad de las relaciones entre la organización y el público (Grunig, 2009).

Por otro lado, varios estudios de la comunicación evidencian que para el desarrollo de la gestión de la comunicación es de gran importancia tener en cuenta el contexto cultural de las comunidades, acercarse a las personas, conocerlas y comprender su mentalidad (Gumucio, 2009), enfocándose así en el diseño de estrategias y objetivos corporativos para establecer vínculos con los diferentes públicos de interés (Manucci, 2008). La gestión de la comunicación en las organizaciones, se constituye en un elemento indispensable en la construcción social, según los postulados de Sotelo (2004), se le ha dado algunas denominaciones: comunicación organizacional, institucional, corporativa y relaciones públicas.

En esta medida, el proceso de comunicación no parte del emisor, sino que se centra en el receptor, pues finalmente él es quien interpreta el significado del mensaje. Por ello, es importante identificar los públicos y el interés que tiene la organización en el relacionamiento con cada uno de ellos, basado en la confianza. Por tanto, todo lo que la organización hace y comunica, impacta en los vínculos con las audiencias y por ende en sus procesos conductuales (Manucci, 2008).

Existen algunos factores que determinan el perfil de un público como: las motivaciones e intereses de cada tipo de público en relación directa con la empresa y aquello que ofrece (empleo, dividendos, productos servicios, etc.); la cultura de base de cada grupo de públicos con los que contactar (sus lenguajes, códigos, imágenes, cuadros de valores y estilos de vida) y su disponibilidad previsible en términos de interés (actitud de partida, atención, imagen de la empresa, atractivo de los productos/servicios. La combinación de estos tres factores y su tratamiento adecuado es la clave para contactar, conectar y relacionarse con los públicos (Costa, 2010). Una concepción similar propone Manucci (2008) quien manifiesta que las decisiones de los públicos se basan en percepciones y experiencias sobre lo que ofrece una organización y los vínculos que genere.

Por otro lado, los responsables de comunicación se mueven en una situación compleja, ya que están obligados a demostrar permanentemente que su actividad tiene sentido tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización. Se producen

así, elementos de innovación constantemente renovados, que se hacen rápidamente comunes a todo el sector. Al día de hoy, los más notables son (Álvares, 1997):

i. La segmentación del mercado de usuarios/audiencias cada vez más detallada
   El predominio de una poderosa corriente individualizadora de gustos y decisiones ha forzado, desde hace algunos años, las estrategias de venta, arrastrándose hacia una segmentación cada vez mayor de mercados.
ii. La permanente investigación y seguimiento de tendencias
   Como consecuencia de la globalización y de la capacidad de transferencias de formas y hábitos entre los diversos sectores económicos, culturales y sociales, es necesario llevar a cabo un seguimiento constante de las transformaciones —no importa si son de forma únicamente o de estilo o de apariencias— que ininterrumpidamente alteran y movilizan los segmentos de usuarios y de público objetivo de la comunicación.
iii. La reducción de costes de la comunicación
   La comunicación es un instrumento de toma de decisiones, de apoyo a los objetivos de una organización, pero no genera, en las organizaciones, ingresos directos. Por eso, sus costes serán siempre vistos como superfluos.
iv. El control y la medición de la eficacia o las relaciones coste/eficacia
   En gestión de comunicación son mucho más importantes la estructura, el orden, el sentido común, la sistemática y la constancia que las grandes ideas rompedoras.

Asimismo, las características que definen un buen gestor de comunicación son el ser una persona sensata, comunicativa, orientada al consenso y que aporta un argumento nuevo y diferente a cualquier disputa. Esto se resume en una metáfora de que en lugar de construir, el gestor de comunicación cultiva estrategias relacionadas con la gestión, las relaciones públicas y la gestión de la comunicación (Nothaft y Wehmeier, 2007).

Argenti (2014) demuestra que, a través de la gestión de la comunicación y su planificación se establecen estrategias que permiten a la organización emitir

mensajes claros y comprensibles con el fin de generar confianza y que estas sean transmitidas a los grupos de interés de forma reiterada. Toda gestión de la comunicación interfiere a la reputación de las instituciones, ya que determina el establecimiento de lazos entre los diferentes *stakeholders*. En este sentido, parece interesante afirmar que las organizaciones deben planificar estratégicamente sus esfuerzos comunicativos, ya que el factor estratégico es imprescindible en la toma de decisiones y en la relación con los públicos clave, cuidando la imagen con el propósito de una mejor reputación y proyección (Fernández, 2011).

Una de las estrategias de comunicación de las instituciones que contribuye a la reputación de las instituciones es la responsabilidad social corporativa al que se aludía anteriormente. Más de la mitad de los directivos creen que un compromiso explícito con la responsabilidad social corporativa contribuye considerablemente a la reputación global de cualquier compañía (Argenti, 2014).

Dentro del campo de la gestión de la comunicación, la cuestión de crear y mantener la legitimidad organizacional en relación con la gestión, los públicos y la sociedad ha sido muy debatida (L'Etang y Pieczka, 2006). La legitimidad de la organización en la sociedad es un tema importante para la gestión de la comunicación (Merkelsen, 2011), pero de mayor interés en este trabajo es: ¿Qué factores sirven para legitimar la función de comunicación en las organizaciones? Necesitamos distinguir entre legitimidad en el público, legitimidad externa, y legitimidad dentro de la organización, legitimidad interna (Johansson, 2012).

Los procesos clave de gestión se basan en un modelo de gestión conductual, y la tarea de la gestión de la comunicación es diseñar la combinación de procesos más adecuada para cada organización. Con ello se identificaron en un estudio dos categorías principales: los habilitadores y los motivadores, de acuerdo con la teoría del factor dual de Herzberg (1966).

Por otra parte, los factores que están directamente relacionados con la comunicación organizacional son (Celis, 2014):

i. <u>La eficiencia</u>

Se relaciona con la utilización de los recursos disponibles frente a los resultados que se obtienen en la gestión comunicativa.

ii. La eficacia

Para la comunicación, la eficacia se relaciona con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, pero además con la pertinencia de los mensajes, la oportunidad, la claridad de los mismos y el impacto de los medios escogidos.

iii. La efectividad

En la gestión de comunicación, se puede afirmar, que se es efectivo cuando, con los recursos disponibles logramos la receptividad esperada por parte de las audiencias a las cuales van dirigidos. Cuando se logra la aceptación del mensaje y se influye en los públicos para que respondan al cambio de actitud deseado.

iv. La productividad

Una gestión adecuada de comunicación interna puede contribuir a mejorar el índice de productividad si logra mejores sistemas de interacción personal y laboral. Cuando de comunicación externa se trata, la productividad debe estar ligada a la aceptación entre el público tanto de los productos o servicios que ofrece como de la imagen que proyecta la organización.

v. La rentabilidad

La comunicación es rentable en la medida en que permita un mejor desempeño corporativo. Cuando los productos o servicios son aceptados por la comunidad que relaciona la marca con externalidades positivas; cuando la productividad se incrementa gracias a intervenciones directas de la comunicación interna, o, cuando el entorno político y legal se vuelve favorable hacia la compañía como reconocimiento a una labor determinada (Ocampo, 2008).

Para hacer efectiva esta comunicación, existen dos puntos de vista para gestionarla: uno que trata con incidentes únicos de cambio (como una crisis que sugiere comunicación de crisis), y el otro que trata con la comunicación en un entorno en constante cambio, lo que sugiere un enfoque continuo para la gestión del cambio. Los enfoques emergentes abordan el cambio continuo convirtiéndose en parte de la

comunicación del cambio cotidiano. En un entorno en constante cambio, el cambio es un desafío diario para las comunicaciones, y la comunicación debe convertirse en parte integral del proceso de gestión del cambio. Es decir, las comunicaciones de cambio deben integrarse en la gestión del cambio. En suma, el cambio constante se convierte en un valor central de la cultura de la organización y el proceso de gestión del cambio no tendría que abordar un cambio en la cultura en sí mismo (Ströh y Jaatinen, 2001).

Finalmente, cabe destacar en este apartado la discusión de la teoría de la excelencia de las relaciones públicas de Grunig, la fórmula de trabajo de las relaciones públicas y los tipos de gestión como puntos clave, además de los aspectos relaciones de la gestión de comunicación. Estos serán operacionalizados en el estudio empírico.

1.2. Comunicación internacional y RRPP internacionales

La cultura es un elemento que las personas comparten entre sí y que han adquirido debido a su afiliación a un grupo (Tyler, 1971). Las tipologías básicas de dimensiones culturales definidas por Hofstede (1980) dominan la investigación intercultural. Sus cuatro dimensiones básicas, que más tarde se desarrollarán en profundidad, están diseñadas como escalas bipolares que incluyen:

i. Distancia de poder.
ii. Colectivismo versus individualismo.
iii. Feminidad versus masculinidad.
iv. Evitación de la incertidumbre.

Estas han influido enormemente en estudios globales y se han convertido en dimensiones generalmente aceptadas de la investigación internacional de relaciones públicas para investigar las "culturas de relaciones públicas" en diferentes países.

Las relaciones públicas internacionales son una herramienta para la construcción de la realidad en la sociedad de la información (Henneke, 1998) que siempre deben entenderse como relaciones públicas interculturales, ya que los procesos de

comunicación no pueden escapar de las características y contextos específicos de cada país (Botan, 1992).

Por un lado, existen aspectos temáticos como la cultura corporativa, la gestión intercultural o las interacciones con empleados de diferentes orígenes culturales y/o religiosos en el entorno organizacional; y entre los aspectos externos se encuentran variables estratégicas, como la estrategia de relaciones públicas que puede asumir varias formas. Estas son las estrategias centralizadas, las estrategias de cooperación internacional, las estrategias generales y las estrategias descentralizadas. Además, como toda rama de la comunicación, las relaciones públicas internacionales se relacionan con otras ramas y teorías de la ciencias y la comunicación. Estas teorías mencionadas por Wakefield (1996) son sociedad global, cultura, gerencia y comunicación. Indiscutiblemente, las relaciones públicas internacionales han estado ligadas a la diplomacia: relaciones entre los gobiernos, donde la comunicación y la imagen juegan un papel bien importante junto a otras entidades no gubernamentales que colaboran en estos procesos (Soto-Vélez, 2009).

En el caso de Asia, aunque el término relaciones públicas en sí mismo se usa ampliamente en los países asiáticos, a menudo es indicativo de "manipulación" o mera publicidad interesada por parte de la fuente del mensaje. Además, es importante reconocer que, a diferencia de los contextos de Europa occidental y Estados Unidos, los parámetros de la práctica de relaciones públicas en Asia a menudo se limitan a mantener buenas relaciones entre el cliente/organización y un público específico: el gobierno. Establecer una definición asiática de relaciones públicas conduce invariablemente al reconocimiento de la influencia de la filosofía política sobre la profesión de relaciones públicas. Está claro, a partir de estos ejemplos asiáticos, que la definición y el alcance de la RP están muy influenciados por el sistema político de estos países (Sriramesh, 2002).

Por lo tanto, establecer relaciones sólidas con el gobierno es crucial para la gestión estratégica de las relaciones públicas en Asia, a diferencia del concepto popular estadounidense de relaciones públicas, en el que el gobierno no es más que un público relevante con el que la organización tiene vínculos habilitadores, pero la

organización también debe establecer fuertes vínculos con muchos otros públicos críticos para mantener un equilibrio con su entorno (Sriramesh, 2002).

Por otro lado, Grunig (1992) entiende que los modelos de las relaciones públicas también se ven en su faceta internacional. En su estudio identificó 4 modelos de relaciones públicas que trabajan con la forma en que se comunican los mensajes a los públicos:

i. Agente de prensa
   Donde se busca de cualquier forma que se publiquen noticias, tanto buenas o malas para que se hable del producto.
ii. Información pública
   Donde se busca la publicación ética de información sobre el cliente.
iii. Asimétrico bidireccional
   Se usa la investigación para conocer la mejor manera de persuadir a los públicos y comportarse de la forma en que desea la empresa.
iv. Simétrico bidireccional
   Se usa la investigación y el diálogo para conocer los cambios en las actitudes, creencias e ideas de la organización y los públicos.

En ambos dos últimos modelos hay comunicación entre estos y la organización, por lo que las organizaciones deben seguir el simétrico entre los públicos y la organización, y solo mediante la comunicación se puede lograr la meta deseada (Soto-Vélez, 2009).

Kunczik (1997) entiende que los medios influencian la forma en que la gente percibe la imagen de los países de los gobiernos porque son los que diseminan la información según sus criterios de publicación, porque los medios de comunicación bien podrian llamarse burguesía. En las relaciones públicas internacionales, mediante las noticias internacionales se crea la imagen de un país, gobierno o producto, y esto aporta a lo que se conoce como una teoría de las relaciones públicas caracterizada por el éxito de la empresa al reducir conflictos, crear relaciones, canales de comunicación bidireccional, respeto a la diversidad, énfasis en crear relaciones y enlaces, y crear combinaciones locales globales. Como resultado, la principal dificultad que se encuentran es la de conseguir imágenes

globales acertadas en cada caso, ya que la retroalimentación tradicional es en la mayoría de los casos equivocada y no alcanzan a comprender lo complejo del sistema (Castillo, 2004). Por lo tanto, las relaciones públicas son mucho más que una gestión empresarial, es necesario desarrollar estrategias de comunicación, de modo que el emisor tome la iniciativa para configurar su imagen (Castillo, 2004) para crear y mantener una que sea favorable de la empresa, para lo cual es pertinente hablar y comentar la teoría de la imagen, ya que las relaciones públicas están ligadas a la imagen y su interés es protegerla sin que se dañe la reputación (Wakefield, 1996).

Las interpretaciones de la imagen se hacen según normas sociales establecidas por la sociedad o los factores culturales, económicos, etc. Por lo tanto, la lectura de la imagen no es universal. La imagen es un soporte de la comunicación, ya que materializa el entorno óptico y constituye uno de los componentes de los medios masivos (Moles, 1991). La construcción de la imagen afecta cómo la percibe el público, le da múltiples significados según la cultura de cada persona, y si al elemento de subjetividad se le añade la manipulación de la imagen habrá un sinnúmero de interpretaciones de la misma imagen. La imagen es una representación, entrando así en el mundo de los símbolos que pertenecen a la semiótica (Soto-Vélez, 2009).

En consecuencia, las relaciones públicas se trata de un trabajo con públicos de otras naciones y culturalmente diversos. Los públicos internacionales suponen la necesidad de una gestión distinta de la comunicación porque se caracterizan justamente por poseer diferentes valores y que operan en entornos políticos, sociales y económicos diferentes (Sriramesh y Vercic, 2003).

La práctica las relaciones públicas internacionales tiene dos aproximaciones:

1. <u>Una práctica estandarizada</u>

   Describe el ejercicio desde una perspectiva etnocéntrica, es decir, asumiendo características culturales similares en los países de destino - como efecto de la globalización, según Levitt (1983) - y por tanto, esperando que las acciones tengan los mismos efectos al ser aplicadas en cualquier país que comparta esta similitud cultural.

2. Un ejercicio con prácticas adaptadas

   Están ajustadas a la realidad del país donde se practican y que podrían diferir en su efectividad respecto de otros países, y requieren entonces, de un esfuerzo particular enfocado exclusivamente en los públicos del país en el que se pretende obtener los resultados y su entorno.

García (2010) apunta que es poco probable que un profesional tenga el conocimiento y la experiencia para gestionar la comunicación con diferentes públicos en diferentes países debido a las potenciales miles de diferencias culturales en cada uno, de modo que sería más oportuno que los responsables de la comunicación internacional fueran capaces de gestionar equipos, encontrar colaboradores en cada país y liderar efectivamente la implementación de las acciones de comunicación, desarrollando los criterios adecuados para la evaluación en cada escenario. Este último punto, según García (2010), conduce a la necesidad de integrar las prácticas de negocios en las relaciones públicas internacionales. En resumen, nos enfrentamos a un escenario en el que el desarrollo de la teoría de las relaciones públicas internacionales y su profesionalización no han sido profundamente estudiados.

Otro término a tener en cuenta en la comunicación internacional es el de "la aldea global" y la globalización. La aldea global implica un mundo conectado o unido a través de los medios de comunicación (McLuhan, 1964). El medio es el mensaje y actualmente estamos en una aldea global, ya que los medios de comunicación están homogeneizados, presentan los mismos acontecimientos y discuten los mismos temas: como vemos, el término de aldea global está bien relacionado con la globalización (Soto-Vélez, 2009). La Unesco la define como el conjunto de estructuras económicas, sociales, tecnológicas, políticas y culturales que surgen de la producción e intercambio de bienes que son la base de la economía internacional. Las razones que originaron la globalización son la integración de mercados nacionales a mercados mundiales, transición de una economía de volumen a economía de valores, la pelea entre el capitalismo y el socialismo, y la configuración de nuevos bloques de intercambio.

De hecho, la máxima manifestación, hasta ahora, del proceso de intercomunicación lo representa el fenómeno de la globalización (Hu y Fan, 2010). Una sociedad global e internacional se caracteriza según Sahagún (1998) por los cambios acelerados en la política, sociedad y cultura, la dependencia de nuestros actos y de los demás, las actuaciones y sucesos lejos pero que condicionan la vida de personas y países; por lo cual hay muchos actores: países, empresas y movimientos ciudadanos. Se puede considerar a la globalización como una de las causas por las cuales se crearon las relaciones públicas internacionales (Soto-Vélez, 2009).

Sin embargo, se cuestiona si la globalización ha llegado a todas partes del mundo, ya que no hay homogeneización e integración (Featherstone, 1990). Esto a su vez abre el debate de convergencia (cuando la integración y sociedad son similares) y divergencia (reto por mantener la cultura y las costumbres de un país (Hennessy, 1985). Aunque durante las dos últimas décadas las relaciones internacionales aún han estado centradas en temas de equilibrio de poder militar y económico, a su vez, se han visto obligadas a valorar la importancia de los factores culturales y religiosos, los cuales han ido adquiriendo una dimensión transnacional que va más allá de las fronteras territoriales de los estados-nación: se ha reconocido que la cultura se ha convertido tanto en una herramienta diplomática como en un puente indispensable para fomentar el entendimiento mutuo entre las naciones, cada vez más gobiernos le están concediendo una prioridad muy importante en su política exterior y en sus relaciones diplomáticas.

Un claro ejemplo sucede con Asia, es el mercado de más rápido crecimiento que atrae la inversión de decenas de empresas multinacionales. Por esto los profesionales de estas empresas pueden beneficiarse de los conocimientos de la cultura para diseñar estrategias efectivas de comunicación con diversos públicos asiáticos. China mismo, ha utilizado campañas de comunicación para construir una marca novedosa de capitalismo liberalizado sin una liberalización política concomitante, y se ha establecido como una potencia económica y militar con un alcance global cada vez mayor. Lo que se quiere explicar es que las experiencias asiáticas no han sido documentadas o integradas adecuadamente en la construcción de un cuerpo multicultural de conocimiento que contribuya a la

educación y práctica multicultural holística de las relaciones públicas (Sriramesh, 2002).

Por lo tanto, existe una gran necesidad de que la educación en relaciones públicas identifique las características que hacen que un profesional multicultural sea efectivo y ayude a impartirse a los estudiantes que, como profesionales, deberán operar en un entorno multicultural. La escasez de estudios empíricos publicados es indicativa de la educación actual de relaciones públicas en su conjunto, que está dominada por información basada en experiencias de los Estados Unidos, con muy poca representación de otras regiones del mundo. Se ha señalado que en toda Europa se han utilizado libros estadounidenses para estudiar el concepto y la práctica de las relaciones públicas. También en Asia, los programas de relaciones públicas utilizan exclusivamente libros escritos por autores de los Estados Unidos, presumiblemente para estudiantes en los Estados Unidos y basados en experiencias de profesionales en los Estados Unidos. En algunos casos, estos libros se traducen palabra por palabra a los idiomas locales, como el mandarín, sin ningún intento de alinear los contenidos con los contextos ambientales locales (Sriramesh, 2002).

En suma, el cuerpo de conocimiento de las relaciones públicas en Asia es joven y está creciendo debido a que la falta de conocimiento empírico de la práctica de las relaciones públicas, incluido el impacto de las variables ambientales en la profesión, ha afectado negativamente no solo a los estudiantes de las universidades asiáticas que carecen de ejemplos y experiencias locales con los que puedan relacionarse más fácilmente, sino también a los estudiantes de los Estados Unidos y Europa que pueden, y necesitan, expandir sus horizontes en un mundo que se ha vuelto mucho más multicultural e interdependiente. La mayoría de los estudios empíricos sobre relaciones públicas en Asia han evolucionado desde 1992, con contribuciones predominantemente de estudiantes del continente asiático que han ido a universidades estadounidenses para obtener maestrías o doctorados (Sriramesh, 2002).

Volviendo al fenómeno de la globalización, este se relaciona con la creciente influencia de las tecnologías de la información y la comunicación en los asuntos internacionales (Saddiki, 2009). Por otro lado, la cultura es una forma de vida y

puede describirse como aquello que hace que la vida valga la pena de ser vivida (Eliot, 1962), entonces la consideración de la cultura como “una forma de vida” de una nación implica también su visión del mundo y de otras naciones, por lo que cada pueblo actúa en el mundo sobre la base de cómo cree estar en él y de cómo imagina que están los otros pueblos.

Con todo ello, en las estrategias de gestión de comunicación se ha introducido el principio de glocal, que se trata de definir estrategias globalmente y a la vez desarrollar la comunicación a nivel local. En esto pueden recorrer a agencias de relaciones públicas o a profesionales de la cultura que pueden estar en los países o trabajar desde la central. Por un lado, las marcas globales tienen la ventaja de la accesibilidad universal (Davvetas et al., 2015), mientras que las marcas locales tienen una preferencia localizada y receptiva entre los consumidores (Schuiling y Kapferer, 2004). Las marcas pueden percibirse simultáneamente como globales y locales (Steenkamp et al., 2003; Winit et al., 2014), y las empresas intentan influir en la percepción de marca de los consumidores estableciendo estrategias de *marketing* globales, locales y glocales efectivas a través de señales (Keller y Lehmann, 2006 ; Dumitrescu y Vinerean, 2010; Yakup y Diyarbakirlioglu, 2011). Señalar que mantener el posicionamiento global de una marca internacional no significa necesariamente que esta marca no pueda adaptar su gusto, sabor o empaque, por ejemplo, a las preferencias del mercado local. Sin embargo, deben promover el atractivo internacional de la marca y no confundir al consumidor sobre la verdadera personalidad de la marca (Alden et al., 2006; Steenkamp, 2017; Llonch-Andreu et al., 2016).

La interpretación de estas marcas por parte del consumidor puede verse influenciada por las costumbres y símbolos locales, como los colores, las personas, los modales y los hábitos (Kushwah et al., 2019) tanto de manera relacional como emocionalmente (Aaker et al., 2004; Thomson et al., 2005; Kervyn et al., 2012). La disciplina del comportamiento del consumidor ayuda a comprender lo que los consumidores piensan y perciben de las marcas, productos y empresas (Peter et al., 1999), y comprender la dinámica detrás del proceso de selección del consumidor para marcas locales y globales es un tema importante para los especialistas en *marketing* y académicos (Schuiling y Kapferer, 2004; Veloutsou, 2008; Özsomer,

2012; Steenkamp, 2017). Sin embargo, se requiere más investigación para identificar cómo los factores culturales locales y globales y el simbolismo de la marca pueden influir en los patrones de consumo de los consumidores.

Las marcas locales se consideran disponibles en una región geográfica limitada o en un mercado concentrado (Dimofte et al., 2008; Schuiling y Kapferer, 2004). Los consumidores las pueden percibir como locales si se vinculan con la cultura local, aplican símbolos y temas locales o se ajustan a necesidades locales únicas (Alden et al., 2006; Steenkamp, 2017; Llonch-Andreu et al., 2016), por lo que las señales de singularidad, disponibilidad en el mercado, originalidad y mayor conciencia representan íconos de marcas locales (Özsomer, 2012). Una preferencia de marca local se puede encontrar en el sentimiento nacionalista del consumidor como factor social (Kapferer, 2002). Schuiling y Kapferer (2004) encontraron más flexibilidad de precios para las marcas locales en un estudio entre países que para las marcas globales en bienes de consumo de rápido movimiento. Además, las marcas locales tienen una posición poderosa para responder mejor a las necesidades regionales, evitar la entrada al mercado de marcas globales y, en última instancia, aumentar el crecimiento económico (Schuiling y Kapferer, 2004; Godey y Lai, 2011).

En cambio, según Özsomer y Altaras (2008), las marcas globales se definen como conciencia y disponibilidad global. A menudo se encuentran bajo el mismo nombre con posicionamiento, imagen, personalidad, apariencia y sensación consistentes en los principales mercados, y están habilitadas por estrategias y programas de *marketing* estandarizados y coordinados centralmente. Éstas buscan presencia internacional observando la más alta estandarización; por ejemplo, utilizando un nombre de marca único, un posicionamiento de marca único o global y una combinación de *marketing* (Godey y Lai, 2011). Los consumidores pueden percibir las marcas como globales si las marcas subrayan símbolos globales o palabras extranjeras. Según Sichtmann et al. (2018), hay dos formas de que una marca se vuelva glocal.

1. El primero se refiere a marcas originarias del propio país del consumidor. La combinación de un origen local con un alcance global cultiva sentimientos de

orgullo por el éxito del jugador nacional que ha "logrado" internacionalmente (Riefler, 2012).

2. El segundo camino se refiere a las marcas extranjeras que pueden lograr la hibridación mediante el desarrollo de conexiones con el mercado local, incorporándose a las normas de consumo del mercado local y adquiriendo un significado local (Sichtmann et al., 2018).

Sumando los dos términos, las marcas glocales podrían categorizarse como marcas locales, que se han ampliado con un posicionamiento de marca único (Godey y Lai, 2011) y que los consumidores las perciben como glocales cuando reciben una calidad global con un toque local, cuando perciben que las marcas usan íconos locales y globales integrales o una combinación de palabras extranjeras y locales (Alden et al., 2006; Steenkamp, 2017; Llonch-Andreu et al., 2016). Las marcas glocales son difíciles de percibir porque son consecuencia del enfoque de posicionamiento de marca combinado (Baker et al., 2007), algunas marcas globales se adaptan a los mercados locales y algunas otras marcas locales se ajustan a los mercados globales.

Maynard y Tian (2004) definieron la glocalización como "el proceso de las corporaciones globales que adaptan los productos y el marketing a las circunstancias locales particulares para satisfacer las variaciones en la demanda del consumidor". Esta definición se complementa con Dumitrescu y Vinerean (2010), que afirman que la glocalización era "proporcionar una oferta global (marca, idea, producto, servicio, etc.), teniendo en cuenta las cuestiones locales relacionadas". El posicionamiento de marca glocal es un esfuerzo estratégico para equilibrar la personalización local y la homogeneización global (Svensson, 2001), y también puede ser una interacción entre los vectores de localización y globalización para dar reputación a una marca global al mantener su imagen pública en el mercado local (Maynard y Tian, 2004). Robertson (1992) señala que la glocalización puede llegar a una gama más amplia de consumidores al crear un equilibrio entre culturas universales y particulares.

López-Lomelí et al. (2019) intentaron identificar el efecto indirecto de los tipos de marcas en el comportamiento de compra del consumidor a través de componentes

de señalización. Demostraron que tipos de marcas (locales, globales y glocales) podrían moderar la relación en el modelo creencia-actitud-intención de compra y explicaron que los consumidores tienen más problemas para posicionar marcas glocales debido a su ambigüedad, haciéndolas menos claras y creíbles. Eso comprueba que la identidad de marca a partir de imágenes locales/globales es un indicador de la imagen del usuario. De acuerdo con el modelo creencia-actitud-comportamiento, la evaluación de la marca tiene una influencia directa en la actitud de la marca, y la actitud de la marca afecta directamente la intención de compra.

Al analizar la relación entre la calidad de la marca y la actitud de la marca, los consumidores pueden confiar en señales intrínsecas y extrínsecas (Olson, 1977). Las señales intrínsecas implican la composición física del producto, mientras que las señales extrínsecas están relacionadas con el producto, pero no forman parte del producto físico en sí: están fuera del producto. Las señales extrínsecas se utilizan con mayor frecuencia en las evaluaciones de productos (Steenkamp, 1989) y, siguiendo el marco de accesibilidad-diagnóstico (Feldman y Lynch, 1988), son de mayor importancia (son más diagnósticas) cuando las señales intrínsecas no están disponibles (o accesibles) o cuando los consumidores se sienten menos capaces de juzgar la calidad del producto y, por lo tanto, se sienten más inseguros sobre cómo elegir marcas en esa categoría.

Como resultado, debido a la menor claridad de marca de las marcas glocales y, por lo tanto, menor credibilidad (Erdem y Swait, 1998) en comparación con las marcas locales o globales, los consumidores con poca experiencia previa de la marca percibirán un mayor riesgo y una menor utilidad esperada por el consumidor con glocal. (Alfonso Esteban et al., 2014; Erdem y Swait, 1998, 2004; Erdem et al., 2006), mientras que los consumidores con mucha experiencia previa con la marca encontrarán que la información sobre las claves relacionadas con el diseño o el rendimiento del producto es más diagnóstico, por lo tanto, la relación entre la actitud de marca y la intención de compra será más débil para las marcas glocales que para las marcas locales o globales.

Cabe destacar también la importancia de establecer un cuerpo de conocimiento holístico y multicultural de relaciones públicas que realmente refleje las diferencias políticas, sociales, económicas y culturales que hacen que las regiones no occidentales, como Asia, sean un entorno diferente y desafiante para la práctica de relaciones públicas. Entre otros factores, este conjunto de conocimientos debe incluir unas áreas clave de información. Primero, debe hacer una crónica de la historia y el desarrollo de la profesión de relaciones públicas en diferentes regiones del mundo, con la esperanza de que conduzca a la comprensión y el desarrollo de una definición y alcance global de las relaciones públicas.

Finalmente, este cuerpo de conocimiento debe incluir estudios de casos que expliquen los éxitos y fracasos de diferentes estrategias y técnicas en todo el mundo, ya que la identificación de éxitos y fracasos en la estrategia debería ayudar al desarrollo holístico de la industria de relaciones públicas. Estos estudios de caso también deben analizar los peligros de replicar las estrategias y técnicas de relaciones públicas de los Estados Unidos. (principalmente) y de Europa occidental (en menor medida) en otras regiones del mundo, como Asia (Sriramesh, 2002).

De este apartado destacar la importancia de la definición y alcance de las relaciones públicas, los cuatro modelos de estas, la teoría de la imagen, las aproximaciones de las relaciones públicas internacionales y finalmente en concepto de glocal.

1.3. Comunicación intercultural

En primer lugar, en relación a los estudios de comunicación intercultural, existen varias distinciones que cabe destacar:

i. <u>La comunicación intercultural</u>

   La comunicación interpersonal entre pueblos con diferentes sistemas socioculturales y/o de comunicación entre miembros de diferentes subsistemas (como los grupos étnicos) dentro del mismo sistema sociocultural (Gudykunst y Ting Tooney, 1988). Los estudios de comunicación intercultural se han centrado, por tanto, en el estudio de los procesos que intervienen en la interpretación de mensajes y en la construcción de sentidos compartidos a través del desarrollo de teorías que

se han focalizado en: la gestión de significados; el análisis de las diferencias del contexto y cómo se adaptan a ellos los mensajes; los procesos cognitivos que están implicados en la comprensión y la producción de mensajes; la negociación de significados entre diferentes culturas; la construcción de una relación entre personas de diferentes culturas; el manejo de malentendidos y conflictos entre personas de culturas distintas y el estudio de las competencias necesarias para adaptarse comunicativamente a las diversas culturas (Dahl, 2004)

ii. La comunicación transcultural o *cross cultural*

La comparación entre formas de comunicación interpersonal de distintas culturas, analizando las diferencias entre las propias formas de comunicación de cada una (Brislin, 1986).

iii. La comunicación internacional

Son los estudios de las relaciones internacionales dentro de la comunicación de las medios de comunicación masivos (Hamelink, 1994).

iv. La comunicación de masas comparada

Es el tratamiento diferenciado de la información de un mismo acontecimiento en medios de distintos países, como en los efectos que tiene un mismo tipo de programa en cada país (Blumler, McLeod y Rosengren, 1992).

De ahí que se concluye que los discursos de los medios de comunicación proporcionan modelos de identidad a diferentes niveles tanto personales, profesionales, subculturales o culturales. Estos modelos que se muestran a los espectadores les ayudan a formar o renegociar su identidad (Rodrigo, 1999). En relación a la comunicación intercultural es bastante claro que los medios de comunicación son unos de los principales constructores de los estereotipos culturales y de la identidad cultura, que aunque es un concepto polémico (Hamelink, 1989), va a ser una de las claves de bóveda de los próximos estudios de comunicación intercultural (Parés, 1991).

Con respecto a lo anterior, los patrones de comunicación se representan en:

i. Frecuencia

Genera confianza, mejora la calidad y el intercambio de contenido; en equipos virtuales ayuda a reducir la preocupación de que las personas no cumplan con sus responsabilidades (Pinjani y Palvia, 2013).

ii. Calidad

Claridad, precisión y exhaustividad.

iii. Contenido

Tanto la tarea como la comunicación relacional están presentes (Marlow et al, 2017).

iv. Distribución geográfica

Con subgrupos en diferentes ubicaciones, donde la tendencia a la tensión puede crecer entre los subgrupos, a menos que los subgrupos valoren lo que pueden aprender de las cualidades de los diferentes grupos (Crampton y Hinds, 2005) .

Estos patrones se relacionan con la diversidad del equipo, que puede entenderse como una sensibilidad para usar el conocimiento y la comprensión propios para demostrar respeto hacia los demás, o una autoconciencia voluntaria para adaptar las interacciones con los demás (Foranda, 2008). La postura representa un esfuerzo por alejarse del etnocentrismo para comunicarse de manera más efectiva: cuanto mayor sea la diversidad cultural del equipo, mayor será la necesidad de sensibilidad cultural (Crampton y Hinds, 2005). Las actitudes positivas hacia la diversidad cultural aumentan el rendimiento de los proyectos y la innovación (Bouncken et al., 2008), especialmente importante cuando hay subgrupos (Crampton y Hinds, 2005).

La cultura es el conjunto de acciones y expresiones mediante las cuales damos sentido a la realidad, mediante las cuales la nombramos, la utilizamos y la transformamos. Se comparten los mismos valores, el mismo sentido común, las mismas apreciaciones estéticas y éticas, una buena parte de las aspiraciones económicas y políticas, y se establece la propia identidad, individual y colectiva, mediante el mismo repertorio de símbolos. Dentro de los símbolos existen los religiosos, los patrióticos y los económicos. Es así como se hace posible el paso desde una pluralidad de culturas particulares a un ámbito universal de comunicación y amplitud propia del espíritu humano.

Esta amplitud, en cierto modo, supera la pluralidad de las culturas particulares y permite mediar entre ellas a través de traducciones, interpretaciones, acuerdos, pactos, intercambios, etc. (Choza, 2007). Si la cultura se aplica a la relación con otra, nacen las relaciones interculturales: aquellas situaciones en la que entran en contacto directo sujetos o sociedades que tienen conciencia de su diferencia, es decir, que se auto perciben como diferentes (Rodrigo, 1999), por lo que también se podría definir como el encuentro entre dos o más individuos con diferentes culturas, uno o más de los cuales habla un idioma que no es su lengua materna (Baldwin y Hunt, 2002).

Esto se relaciona con la competencia intercultural entre individuos, que se trata de un modelo interdependiente e interactivo que se basa en una comprensión clara y obertura de comunicación dentro de un entorno cultural extranjero. Un entorno cultural no tiene unas barreras claramente definidas y no son homogéneas, estas juegan un gran papel en las relaciones e interacciones de las personas, por lo que es aquí donde entran los individuos y empresas para poder adaptarse a él (Bolten, 2020).

En la actualidad, la globalización ha modificado las fronteras de la competencia empresarial y, en consecuencia, la competencia global ha llamado la atención de académicos y empresarios (Porter, 1991) debido al incremento de los movimientos migratorios de razones económicas y sociales, las facilidades en el transporte y la intensificación de las comunicaciones con el avance tecnológico, que estos han favorecido que se acrecientan las relaciones interculturales a partir de la segunda mitad del siglo XX (Hu y Fan, 2010). Las empresas se implantan en otros países con el objetivo de reducir los costes de producción o de encontrar nuevos mercados, sin embargo estas estrategias de crecimiento se encuentran con dificultades de diversa naturaleza. Una de las dificultades más importantes es la derivada de la necesidad de transferir el conocimiento e información entre la empresa matriz y las subsidiarias extranjeras cuyo personal no solo habla otro idioma sino que además tiene una cultura distinta (Cuervo-Cazurra, 2004).

En primer lugar, es necesario cumplir una serie de requisitos para identificar todas las normas de un contexto que no es familiar: empatía, tolerancia, conciencia

cultural, mente abierta y respeto hacia las diferencias culturales, estos que se reflejan en una lista de modelos estructurales de la competencia intercultural que se focalizan en las siguientes categorías: la cognitiva, la afectiva y la conativa (Kühlmann y Stahl, 1998). La cognitiva permite el conocimiento e identificación de las características tanto personales como sociales de un entorno, mientras que la conativa se basa en desarrollar la habilidad y acción para comunicar, implementar y gestionar la situación.

Finalmente, la afectiva contribuye en activar la reciprocidad en la comunicación como la interacción, la colaboración y la iniciativa (Bolten, 2020). Estas tres categorías mencionadas afectan directamente distintas competencias que existen en un proceso de comunicación: la competencia personal, la social, la estratégica y la especialista. Todos estos factores resumen una visión holística de la comunicación intercultural, ya que se trata de un proceso bidireccional en contínuo cambio (Bolten, 2020). Esto explica cómo las habilidades de comunicación intercultural están formadas por un proceso de aprendizaje integral que depende de un conjunto de experiencias específicas ligadas a contextos (Gröschke y Bolten, 2012; Mahadevan y Kilian-Yasin, 2013).

Cabe destacar otro estudio por los profesores David Guth y Charles Marsh, que resumen en su libro *Adventures in Public Relations: Case Studies and Critical Thinking*, las cinco dimensiones culturales de Hofstede:

i. <u>Distancia al poder</u>

   El grado en el que los miembros de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder. Esto se divide en una dimensión de verticalidad u horizontalidad: En las sociedades verticalistas, que aceptan y valoran las diferencias de estatus, la comunicación fluye fundamentalmente de arriba hacia abajo. En las más horizontales, la comunicación fluye en ambos sentidos. Los investigadores afirman que en sociedades colectivistas y horizontales prima un sentimiento de unidad entre los integrantes, de que todos “son lo mismo”. En las colectivistas verticales, los integrantes se perciben a sí mismos como diferentes dentro del grupo como es en el caso de China, Korea, Singapur, India (Pepe, 2012).

ii. <u>Individualismo / Colectivismo</u>

Se refiere al grado en que las personas esperan valerse por sí mismas o actuar como miembro de un grupo u organización. Un claro ejemplo es con el concepto de activismo relacionado con las relaciones públicas y su gestión estratégica: se basa en la presión que los grupos activistas pueden imponer sobre las organizaciones desde dentro y desde el exterior. Sin embargo, cuando se ve desde una perspectiva asiática, este vínculo no parece ser tan fuerte. En sociedades que no valoran el pluralismo o fomentan el desacuerdo abierto con la autoridad establecida, el activismo es inexistente o silenciado, como es el caso de muchos países en Asia (Sriramesh, 2002).

iii. Masculinidad/ Feminidad

En este caso hace alusión a los valores tradicionales que asocian a la feminidad y a la masculinidad en cada caso.

iv. Evasión de la incertidumbre

Refleja el grado en que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos.

v. Orientación a largo plazo / Orientación a corto plazo

Mide la disposición de una sociedad a considerar las tradiciones del pasado y trasladarlas al futuro. Se trata de un mecanismo de planificación a corto o largo plazo.

Estas son las cinco dimensiones culturales de Hofstede, las cuales un profesional de las relaciones públicas debe presentar a la hora de relacionarse y llevar a cabo estrategias y tácticas. Hay también modelos diferentes de integración intercultural, algunos involucran una intensa comunicación intercultural, y otros no, pero todos implican la participación en sistemas simbólicos comunes (Choza, 2007), ya que el éxito de la comunicación intercultural dependerá del grado de comprensión y aceptación del otro, así como de la identificación de los rasgos culturales más significativos entre las distintas culturas (Baldwin y Hunt, 2002). Desde sus inicios, la comunicación intercultural también ha tenido dos perspectivas, una más micro que se enfoca en las relaciones interpersonales entre individuos de diferentes culturas, y otra mirada más macro que analiza procesos globales, como por ejemplo, la construcción y difusión de contenidos a través de los medios de comunicación (Pepe, 2012).

Uno de los problemas de la comunicación intercultural, es la concepción humanista de ella, que hunde sus raíces en la tradición europea, identifica cultura con alta cultura y la vincula con la creación artística, especialmente música, literatura y pintura. Se trata, por tanto, de una visión selectiva, elitista, canónica, jerárquica, reduccionista y prescriptiva de la cultura (Rey; Caro; Balhad, 2017). Por el contrario, la concepción antropológica, de más reciente aparición, tiene una visión más amplia de la cultura, ya que esta "incluye los artefactos, los bienes, los procedimientos, las ideas, los hábitos y los valores heredados por una sociedad" (Malinowski, 1981). Esta concepción abierta y dinámica es más apropiada para definir la cultura en un mundo globalizado, en un mundo en el que todo los agentes interactúan, interacción que determina el carácter "líquido" de la sociedad moderna y por tanto de su cultura (Bauman, 2013). Y en cuanto a la segunda objeción (el eurocentrismo), son cada vez más numerosos los autores, ya occidentales, ya de los denominados (por los occidentales) países emergentes, que revisan y critican a esta visión occidentalista.

Por otra parte, la cultura influye en la percepción e interpretación de las señales que da la organización, es decir: el contrato psicológico que existe entre la organización y el individuo receptor. Esto es especialmente crítico cuando carece de comunicaciones explícitas sobre estos temas: los individuos pertenecientes a culturas más individualistas van a hacer interpretaciones en términos más transaccionales, mientras que los de culturas colectivistas las harán en términos más relacionales, de acuerdo a los patrones encontrados. Por ello, es clave considerar lo implícito y el valor que cada cultura le otorga a esto último (Pepe, 2012). Tradicionalmente las dimensión de individualismo y colectivismo han sido relacionadas a estilos comunicacionales de bajo y alto contexto respectivamente (Gudykunst, Ting-Toomey y Chua, 1988).

Esto significa que en culturas de bajo contexto, la interpretación del mensaje se funda en lo que explícitamente dice el mensaje. Por el contrario, en culturas de alto contexto, para interpretar el mensaje es crítico tener en cuenta quién lo dice, cómo se dice, cuándo y dónde se dice, es decir, todo lo implícito. Esto implica para la práctica que los integrantes de culturas individualistas requerirán mensajes explícitos en cuanto al del intercambio esperado entre ellos y la organización, mientras que en culturas colectivistas, el sentido y la significación que se otorgará a

un mensaje de este tenor dependerá mucho más de factores contextuales (Pepe, 2012).

La diversidad cultural en los equipos profesionales puede generar resultados positivos (Deeks, 2004) al aumentar la creatividad, las preguntas útiles, la variedad de perspectivas y el conocimiento. Sin embargo, incluso en equipos cara a cara, la diversidad puede representar un desafío en cuanto a las diferencias en los métodos valorados, la falta de un lenguaje compartido (Curry et al., 2012) y el grado de intercambio de información (Mesmer Magnus et al., 2011). Estar dispuesto a percibir a los demás como distintos a nosotros, y asumir que es probable que los intercambios de equipo no se entiendan inicialmente (Akkerman et al., 2006) son esenciales para usar la diversidad de manera efectiva. El tipo de diversidad puede influir en el intercambio de información y la creación de confianza (Pinjani y Pinjani, 2013).

La diversidad de nivel profundo representa actitudes, valores y preferencias idiosincrásicos, mientras que la diversidad de nivel funcional representa diferencias más visibles, incluidas la edad, el género y las responsabilidades laborales. En equipos altamente virtuales, la diversidad de nivel profundo tiene una relación positiva más significativa con el proceso del equipo de intercambio de información y confianza (expectativa de confianza positiva de los demás) que la diversidad de nivel funcional (McAlpine, L., Skakni, I., Sala-Bubaré, A., Weise, C. and Inouye, K. ,2021).

Con ello se puede proceder a la creación de una comunicación que genere más credibilidad y sobre todo confianza. La confianza está vinculada a la naturaleza de la comunicación, así como a las experiencias previas de confianza de los individuos y las estructuras institucionales (Mach et al., 2010). La comunicación frecuente, oportuna y predecible en lugar de esporádica, ayuda a generar confianza (Pinjani y Palvia, 2013). Aún así, la diversidad, si bien puede ser positiva, también puede dificultar la confianza en el “otro”, con un impacto posterior en el manejo de conflictos y tensiones (Curry et al., 2012)

En resumen, es importante destacar de la comunicación intercultural los patrones de comunicación y las distintas dimensiones culturales de Hofstede para tenerlo en cuenta para el estudio empírico.

2. ESTUDIO EMPÍRICO

En esta parte del trabajo, se presenta el estudio empírico, el cual se basará en varios puntos del marco teórico. En primer lugar, en el campo de la gestión de comunicación se verificarán varias teorías como la teoría de la excelencia de las relaciones públicas de Grunig (situación y características), y las fórmulas de trabajo en las relaciones públicas, así como el *bridging.* Por otra parte, en el campo de la comunicación internacional se extraerán los cuatro modelos de relaciones públicas que trabajan con la forma en que se comunica la información a los públicos de Grunig, la teoría de la imagen, las aproximaciones de las relaciones públicas internacionales y la cuestión del glocal. Finalmente, en cuanto a la comunicación intercultural, se tendrá en cuenta los patrones de comunicación y las dimensiones culturales de Hofstede.

2.1. Metodología

Como se ha comentado anteriormente, el problema de investigación es la falta de información sobre la adaptación comunicativa de las empresas que exportan y operan en China, ya que este es un mercado muy diferente al europeo. En consecuencia, se ha realizado un estudio exploratorio y con una metodología cualitativa, basado en entrevistas semi-estructuradas a 7 directores de comunicación pertenecientes a empresas que operan en China de varios sectores, con el fin de obtener unos resultados con diferenciación máxima.

Esto ha permitido tener una comprensión profunda de primera mano sobre el comportamiento y tendencias de las marcas frente China, que aunque no sea representativa, consigue entender el resultado del fenómeno de la globalización e internacionalización empresarial: el reto de la adaptación en nuevos territorios. Además, como método cualitativo, puede servir como base e información de valor para realizar futuras investigaciones, ya que aporta mucha más información sobre la muestra a diferencia del método cuantitativo, y ofrece una visión general sobre la situación planteada de la que se puede extraer conclusiones sobre la globalización en China.

A continuación, se puede apreciar la estructuración de las preguntas realizadas por bloques en las entrevistas semi-estructuradas.

Tabla 1: Estructura de preguntas por temáticas

GESTIÓN COMUNICACIÓN	Teoría de la excelencia de las relaciones públicas de Grunig (situación y características) Fórmula de trabajo RRPP y *bridging*	1. ¿Qué rol tiene el departamento de RRPP en la empresa y cómo se estructura? 2. ¿Qué relación tiene el departamento de RRPP con la gestión de la comunicación? (la hace sola?, con *marketing*? con ventas? con la gestión?) 3. ¿Quién toma las decisiones estratégicas y cuál es el nivel de flexibilidad? 4. ¿Qué valores y competencias se promueven y cómo se reflejan en la organización? 5. ¿Con qué desafíos os enfrentáis en la gestión de la comunicación?
COMUNICACIÓN INTERNACIONAL / RRPP INTERNACIONALES	4 modelos de relaciones públicas que trabajan con la forma en que se comunica la información a los públicos de grunig Teoría de la imagen Aproximaciones de las RRPP internacionales Glocal	1. ¿Qué técnicas funcionan bien, en general, a las empresas a la hora de localizar públicos a los que llegar con sus acciones de comunicación? 2. Cuando hablan con los públicos, ¿Es un diálogo, más información, más persuasión? 3. ¿Cómo se realiza la gestión de comunicación local a nivel de contenido y qué medios e instrumentos se utilizan? 4. ¿Qué imagen se pretende transmitir de la marca: local, global, glocal? Y cómo se consigue 5. ¿Las estrategias y mensajes son iguales para todos países internacionales? 6. ¿Muchas directrices os vienen impuestas desde China o tenéis flexibilidad? 7. En cuanto a estrategia, tácticas, mensajes e imagen dónde se realizan ¿Aquí o en China? ¿Los trabajadores tienen formación específica sobre el mercado chino? 8. ¿Se usan agencias locales o consultores?
COMUNICACIÓN INTERCULTURAL	Patrones de comunicación Dimensiones culturales hofstede	1. Un patrón de comunicación es un estilo coherente y consistente que hace que la audiencia reconozca una marca en cada imagen, texto, vídeo o recurso (Llorente, s.d.). ¿Qué patrón de comunicación se realiza y cómo ha ido evolucionando? 2. ¿Qué os llevó a introduciros en este territorio y no en otro? ¿Qué particularidades y retos tiene China a diferencia de España? 3. ¿Cómo estas dimensiones son consideradas en la comunicación? ¿A nivel de estrategias? ¿Y a nivel de mensajes? 4. ¿Se hacen campañas distintas o se adaptan? ¿Cuáles? ¿Podría dar un ejemplo de cómo

		se adaptan las campañas de España a China? 5. ¿Se ha desarrollado alguna función nueva durante este proceso de adaptación comunicativa? 6. ¿Cuáles serían para usted los 3 puntos más importantes en cuanto a la comunicación con china desde del punto de vista cultural? 7. ¿En que se nota que la cultura china es distinta de las española? Podría nombrar las 5 características más importantes? ¿Tienen en consideración esto a la hora de comunicar? 8. ¿De qué forma el sistema de consumo mediático es distinto al de España? ¿Y socio comunicacional?

Fuente: elaboración propia

2.2. Descripción de datos

Gestión de comunicación

Empezando con el bloque de gestión de comunicación, en cuanto cuál es el rol del departamento de relaciones públicas en la empresa y cómo se estructura, se ve una clara distinción entre marcas que sí que tienen departamento y marcas que no. El E1, comenta que las funciones de este departamento, que se reparten en sus dos tipos de *target* principales, se realizan en comunicación corporativa, por lo tanto sí que goza de un departamento de relaciones públicas. Lo mismo ocurre con los entrevistados E3, E5, E6 y E7 que lo llevan desde los equipos de comunicación o relaciones públicas, sumando el E4 que lo gestiona también desde comunicación y *marketing*. El E2 en cambio, apunta que la gestión es más desde el departamento de internacional.

En relación a este tipo de gestión, no sólo se lleva a cabo por estas divisiones, sino que la mayoría de empresas se complementan con otros departamentos. El E1 colabora con *marketing* y ventas, acompañado de otro departamento específico para el mercado chino: *China Affairs*. El E2 trabaja con los equipos de comunidad, legal (*lobbys,* instituciones y asociaciones) y asociaciones. Seguidamente, E5 coopera con el departamento de *brand ambassadors* y *marketing*; y finalmente, E6 con el departamento de imagen de marca y diseño. Las excepciones se encuentran en E3 y E7, que no colaboran con ningún otro departamento, E4 porque su estructura inicial ya parte de una misma colaboración.

Por otro lado, en cuanto a la toma de decisiones estratégicas, se llevan a cabo por varios roles según los sujetos entrevistados. Conforme el E1, las decisiones las toma el CEO a través de planes anuales y reuniones ejecutivas donde después, se baja la estrategia por niveles, y ésta en cada ramal debe reconocer los puntos esenciales de la marca juntamento con las necesidades del mercado y necesidades específicas funcionales que se van ajustando en función de la situación. Con el E2, la situación se basa en que la toma la lleva a cabo el departamento de *marketing*, éste al ejercer colaboraciones con otros departamentos cuando se solapan temáticas, ya permite un margen de flexibilidad que se va ajustando. En cuanto al

E3, concuerda con el E1, ya que las decisiones son tomadas por el CEO, y éstas se ajustan y flexibilizan con ayuda y asesoramiento de externos. Pasando al E4, la dirección comercial juntamente con *marketing*, producción y elaboración toman las decisiones a través de un comité ejecutivo donde se dan los consensos y ajustes adecuados. En cambio, el caso de E5 son los directores del comité de gerencia, que después realizan otro comité de gerencia ampliado que se lleva a cabo 2 veces al mes para presentar arreglos y actualizaciones. En relación con E6, es el gerente de negocios el principal tomador de decisiones estratégicas, que después se combina con el director de marketing y comunicación. Finalmente, en cuanto E7 las decisiones dependen de varios factores, uno de ellos la inversión, por lo que igualmente en la mayoría de los casos es la dirección general de la marca.

Por lo que concierne a los valores y competencias que se promueven y cómo se reflejan en las organizaciones, se presentan una gran variedad de ellos con algunos en común. El E1 es el que más valores presenta: excelencia, trabajo en equipo, calidad, innovación, *teamwork*, orgullo, diversidad, género e igualdad; y éstos se reflejan a través de la actuación de la empresa y en el perfil de reclutamiento de empleados. Por otro lado, el E2 pretende promover la profesionalidad y rigurosidad reflejándose en la historia y el origen de la marca. Con el E3 sólo se basa en la sostenibilidad, la cuál es percibida en el propio producto; y con el E4 se describe con los valores de calidad, tradición, vanguardia y sostenibilidad, que se reflejan a través también del producto y su proceso de elaboración. Después tanto E5 como E6 quieren promover el valor de familiaridad, y el primero también la sostenibilidad, pero uno los refleja a través del producto y su elaboración y el otro a través de el tipo de estructura empresarial que tiene, que es el *top down*: la gerencia establece todos los objetivos, directrices, información, planes y procesos del proyecto, siendo comunicadas las expectativas a cada participante del proyecto (Prieto, 2020). Para acabar, E7 se basa en la confianza, la equidad, la lealtad, la prudencia y la responsabilidad que se transmiten mediante el servicio y producto que ofrecen.

Otro punto a comentar es los desafíos que se enfrentan las empresas en la gestión de la comunicación, se han presentado varios casos distintos. Primeramente, el E1, ha destacado el reto de poder trabajar en equipo para armonizar las estrategias de

manera conjunta, ya que considera que independientemente de la unidad se tiene que colaborar, además de definir las maneras de atacar en los canales debido a la gran variedad actual de canales que existes y los mercado específicos que se presentan en el mercado chino. Además de que en cada canal y medio se caracteriza de una comunicación distinta y con ello se tiene que juntar esfuerzos en todas las unidades para la planificación y alineación de la estrategia. Seguidamente, en el E2 se presenta el reto de la gestión de *branding* de la marca, ya que en este caso se introdujeron en el mercado a través de un producto en concreto a diferencia de España con un *storytelling* concreto, y a partir de ahí se quiere ampliar la visión de la marca y que ésta no sólo se conozca por este producto en concreto. Por otro lado, en el caso del E3 comenta la necesidad de trasladar una imagen fiel de la marca a lo que es, ya que se tiende a distorsionar. En cuanto al caso del E4 y E5, el caso también es parecido: que el consumidor final perciba los valores, mensajes de marca y su imagen fiel a lo que es, sobre todo en el ámbito digital. Pasando al caso del E6, su desafío es la internacionalidad para llegar a los públicos, en referencia a poder adaptarse al tipo de comunicación de cada mercado. Sin embargo, E7 destaca que uno de los retos es la confianza en el equipo local, ya que es el principal referente que se tiene, como experto en la gestión de comunicación del país, y que sepa transmitir lo que la marca desea en ese mercado concreto.

<u>Comunicación internacional</u>

Inicialmente, en comunicación internacional se ha abordado cuestiones como las técnicas que funcionan a la hora de localizar públicos a los que llegar con sus acciones de comunicación. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes. Por un lado, con el E1 se utilizaba SEM, SEO, *owned media* como la página web y las redes sociales. Estas se han ido alternando en función de la fase en que la marca quiere dar presencia y notoriedad. Seguidamente, en cuanto al E2, se usan las plataformas de *e-commerce,* redes sociales y KOLs. En el mercado chino, las plataformas más importantes de comercio digital son Jingdong, T-mall, Little red book, y de redes sociales como Tik Tok y WeChat. Lo mismo ocurre con E5, que usa este usa plataforma de comercio digital como E2, redes sociales y KOLs. En cambio, el E3, emplea notas de prensa, canales periodísticos digitales como revistas y blogs, SEO y SEM. Algo similar ocurre con E4, que también utiliza notas de prensa, y publicidad digital y eventos. Finalmente, tanto con E6 como con E7 se

usan plataformas de comercio digital, redes sociales y eventos para presentar el producto.

En segundo lugar, abordando la cuestión de qué tipo de comunicación se realiza con los públicos (diálogo, información, persuasión), existe una predominancia al diálogo informativo. En primer lugar, con el E1 afirman que la comunicación se adapta al tipo de canal y el tipo de público, ya cada plataforma tiene la comunicación estructurada de una forma que lo condiciona; además, se dota de una estandarización de la comunicación mediante unas políticas a la hora de interactuar con los públicos. Del mismo modo ocurre con E5 que se adapta al tipo de comunicación que permite la plataforma. No obstante, tanto E2, E4 y E6 concuerdan en establecer una comunicación informativo por diversos motivos: debido al formato de plataforma que usan, para poder remarcar el mensaje corporativo y por estar en una fase más de demanda de producto y no de demanda (comunicación más racional). Sin embargo, E7 y E3 promueven un tipo de comunicación de diálogo con el consumidor, ya que, por un lado, el primero es debido a su naturaleza de ofrecer proyectos de carácter colaborativo, y el otro para poder captar más información del público y realizar mejoras de campaña.

Planteando la siguiente pregunta, sobre cómo se realiza la gestión de comunicación local a nivel de contenido y qué medios e instrumentos se utilizan, se ha obtenido que el E1 para generar contenido, primeramente realiza un estudio de la competencia con *benchmark* y trata de aportar una comunicación sobre el valor diferencial adaptándose al entorno mediante el instrumento de la publicidad digital. Después, el E2 lo gestiona con unas directrices principales de la central que después se otorgan a los locales bajo unas directrices para que se adapten, haciendo propuestas y que se aprueben. Para ello, utiliza también la publicidad digital como instrumento. En la situación de E6 es la misma, ya que los contenidos son centralizados y se van traduciendo en cada canal, considerando que utiliza tanto publicidad como relaciones públicas. Sin embargo, en el caso de E3 los contenidos son fragmentados en función del canal y que son adaptados por el socio local una vez dados, utilizando como instrumentos la publicidad y las relaciones públicas. Estos también son usados por E4, el cuál gestiona los contenidos desde España, donde se provee el material para que los locales lo traduzcan a cada canal

de comunicación. Algo similar ocurre en el caso de E5, ya que usa las relaciones públicas y la publicidad para el contenido, y sólo una parte de la campaña se otorga a las agencias locales para que ellas la adapten y la dirijan, además de que la central posteriormente lo apruebe. Por otra parte, con E6 ocurre que los contenidos gestionados ya son dados desde la central, y estos se traducen en cada canal donde está presente la marca. Los instrumentos usados son las relaciones públicas y la publicidad. Por último, en cuanto E7 afirma utilizar medios digitales interactivos, en los cuáles el contenido se gestiona localmente en China y desde España se aprueba.

A continuación, se planteó la cuestión de qué imagen se pretende transmitir de la marca (local, global, glocal) y de cómo se consigue. Se ha obtenido que E1 se presenta como una marca glocal gracias a la propia estructura de la empresa que combina a gente local. Lo mismo sucede con E7 y después con E6, ya que su realidad es una empresa de Barcelona que produce en China, sin embargo, no tienen ninguna estrategia desarrollada para reflejarlo. Una de las principales razones de ser glocal era la realidad cultural nacionalista del país. Por otro lado, en el caso de E3, E4 y E5 ha variado, ya que se presentaban como marcas más globales debido a su plan de expansión y que se reflejaba, por una parte, a través de las descripciones del producto, del mensaje corporativo, y la última marca remarcar que realmente no tiene ninguna estrategia para definirlo. La excepción ha sido el E2, ya que se mostraba como una marca principalmente local, ya que es de hecho su rasgo diferencial en el mercado y que éste se conseguía mediante el mensaje corporativo en la comunicación y las características del propio producto.

Esto va muy relacionado con las estrategias y mensajes de marca, si eran iguales para todos los países, obteniendo una mayoría de noes. Algunas respuestas apuntaban que el *core* no varía y tiene una continuidad que se va ajustando en función del país y canal (E1, 2022), la estrategia es en función del producto que se introduce al mercado (E2, 2022) o se mantiene el mensaje principal de la marca pero la comunicación varía (E3, 2022). Otras, que hay el pilar básico de marca y según el mercado se producen ligeras variaciones (E4, 2022), el posicionamiento/mensaje corporativo es el mismo pero las estrategias y acciones varían en función del país (E5, 2022), el plan de *marketing* se ejecute con locales y

después se adapta la estrategia *online* (E6, 2022). Finalmente, otras de las razones eran porque en cada país se poseía de un equipo local propio, y éste realizaba la mayoría de operaciones y decisiones de campañas y comunicación del sitio (E7, 2022).

Dicho esto, se han encontrado diversas maneras de llevar las directrices entre un país y el otro para las estrategias. En primer lugar, E1 confirma que las directrices son centralizadas y el equipo local ya viene integrado, además se hacen guías, ayudas y seguimiento para que se cree una armonización. Muchos trabajadores ya son locales con conocimientos del mercado chino, por eso consecuentemente, los mensajes e imagen se realizan entre las dos partes local y global. E2 también es así, ya que colabora conjuntamente entre equipos haciendo reuniones de campaña, hay bastante flexibilidad porque cada equipo hace su aportación en una fase o espacio dentro de ella. Es por eso que en las tácticas, mensajes e imagen se realizan también en colaboración. Similarmente, con E5 también es bidireccional porque cuentan con trabajadores con formación específica del mercado al ser ya locales, y las campañas se van supervisando por la central, aunque a veces en función de la campaña predomina más la agencia local o la matriz. Por otro lado, E3 también colabora pero como se trata de una marca recientemente introducida en el mercado, predomina más el equipo local por ser el experto. Por ello, en cuanto a mensajes, tácticas e imagen se realiza en China porque los trabajadores no tienen formación específica sobre el mercado. Un caso diferente ocurre con E4 y E6. Con E4 las directrices vienen principalmente de China, ya que en España sólo se gestiona las ventas y comercial, y allí en comunicación y promoción. Asimismo, aunque no tengan trabajadores con formación específica del mercado chino, la imagen e información de la marca viene definida desde España y el cómo se ataca al público objetivo o medio lo decide el socio local. Lo mismo sucede con E7, ya que se da la suficiente confianza para que el equipo local tome las decisiones principales de la estrategia, acciones y comunicación que se vaya a realizar, y posteriormente sean aprobadas por la central. En el caso de E6, también ocurre porque en España sólo lleva la parte de inversión, lo otro lo lleva el director de ventas de China. Por lo que las tácticas, mensajes e imagen lo realiza este actor, ya que es un trabajador local incorporado en la empresa que ya tiene conocimiento del mercado.

En cuanto si se usan agencias locales o consultores, se ha obtenido una mayoría absoluta afirmativa, aunque cada marca utiliza varios tipos de agencia. E1 utiliza agencias estratégicas y de canales específicos como Weibo, Wechat, etc.; E2 usa agencias de comunicación, KOLs, *influencers,* RRPP y de asesoría legal; E3 sólo utiliza agencias de comunicación, al igual que E4 acompañado de también promoción. Con E5, se ayuda de agencias de comunicación de redes sociales, *e-commerce,* promoción, RRPP y KOLs; y tanto E6 como E7, se ayuda de una agencia de comunicación *online* tanto para plataformas como redes sociales.

Comunicación intercultural

Para terminar, el último bloque de preguntas engloban la cuestión de la comunicación intercultural. Entrando en materia, el patrón de comunicación que utiliza E1, se trata de uno estandarizado para que en cada canal que se encuentra la marca tenga una políticas y protocolo concretos adaptándose a su funcionamiento. Por el contrario, E2 funciona de manera distinta, ya que se hace un plan de comunicación con objetivos orientados a las distintas fases del *funnel* (descubrimiento, consideración, decisión, conversión y fidelización) y el patrón se va adaptando a estas. No obstante, en el caso de E3 no tiene un patrón central de comunicación, sino que se hacen reuniones mensuales para decidir y programar la comunicación que se vaya a realizar en cada campaña con el socio local. Algo similar ocurre con E4 que tampoco tiene un patrón central de comunicación establecido, por la cuestión de que esta decisión la toma el socio local que la adapta dependiendo de la campaña y desde España no se gestiona directamente. En cuanto a E5, el patrón de comunicación que realizaba en un inicio de un estilo periodístico al dedicarse a los medios de prensa, pero al apostar cada vez por las redes sociales y *e-commerce*, se ha transformado a una comunicación digital. Por otra parte, con E6 parte de un patrón estable de comunicación, ya que al llevarlo el local del equipo de China, ya ha sido el rol que desde un principio sabe adaptarse en cada momento de comunicación para la marca. En el caso de E7 presenta un caso diferente, ya que han adaptado la marca en un nivel donde se crea otra paralelamente con nombre distinto pensada específicamente para el mercado chino. Esta agrupa las bases de la marca original, pero la comunicación, al ser llevada ya por el equipo local desde el inicio no ha presentado variaciones destacables.

Pasando a la siguiente cuestión, se preguntaba a las empresas los motivos de introducción en China y qué particularidades y retos tiene a diferencia de España. Concretamente, E1 destaca los motivos históricos de la empresa y considera que China es el único mercado que combina tamaño, potencial y complejidad enorme. Es por eso que también destaca la necesidad de estar localizado debido a las alteraciones que se puedan producir a lo largo del camino. En cuanto a E2, la marca consta de un plan de internacionalización a largo plazo, por lo que China es el segundo mercado más grande del mundo para abarcar y presenta el reto del ecosistema tan distinto de las plataformas para poder adaptarse. En el caso de E3, se trataba de un mercado donde el sector de esta empresa estaba en auge y por ello era interesante introducirse, el reto que se ha percibido es el de poder cumplir las expectativas del consumidor como marca extranjera que te presentas, además de la coordinación de *timings* de cada proyecto. Por otro lado, E4 lo ha justificado como un mercado actualmente en auge, y que por eso es aún complicado ver dónde acaba el producto, ya que cada mercado tiene su propia casuística y hay una opacidad de precios. Con eso concuerda también E5, que lo ve como una oportunidad de negocio y potencial, y se encuentra con el reto de la adaptación de la comunicación como marca extranjera, ya que es más rígida y lenta a diferencia de las marcas chinas que se adaptan más rápido a las tendencias y son más agresivas. Sin embargo, E6 apunta la razón de que China es el principal mercado de su producto, y que a diferencia de otros negocios producen directamente allí. Aún así, presenta retos como la presión en los precios, porque tienen los precios más bajos allí debido a la cantidad de competidores y oferta muy económica, y por otro lado también es un mercado muy agresivo, con un montón de empresarios dispuestos a copiar el producto. Es el mercado donde más se gastan en protección de propiedad industrial (defensa de marca, patentes, etc.) y supone un drama a nivel económico porque obliga a la marca a gastar más para proteger las ventas e ingresar menos para proteger costes. Finalmente, con E7 expone China como un país de potencial desarrollo, y al ser una empresa multinacional, esta se basa en poder estar en el máximo de sitios posible.

En consecuencia, se pregunta cómo estas dimensiones y retos son consideradas en comunicación, en las estrategias y mensajes. E1 afirma que las dimensiones hacen que la estrategia no se base principalmente en el *wishful thinking,* sino que se tenga

bien definida y estar a disposición de cambios y ajustes constantes para gestionar y alinear varias esferas en movimiento. En el caso de E2, hace que tanto la comunicación, estrategias y mensajes no se repliquen de la misma estructura global, sino acotar y optar por el *mass market* de China. Por otra parte, E3 manifiesta la colaboración conjunto con el equipo local para llevar distintas partes de la campaña, desde España se llevan las creatividades y el socio local la gestión de canales. No obstante, E4 funciona diferente, ya que deja directamente al consumidor (proveedor en este caso) que decida, como experto del mercado, dónde atacar. En cuanto a E5, se dan acuerdos con el equipo local y global sobre cada acción y campaña, que orientan la estrategia en función del canal (sobre todo *online*) donde se cambia de *target* muy rápido. Seguidamente, con E6 se encuentra que los *briefings* y el desarrollo de contenido son a partir de las hojas de producto con las características técnico-funcionales y segmentados por usuario. Finalmente, en el caso de E7 se muestra cómo el equipo local dirige distintos mensajes en función del tipo de canal, aparte de que, igualmente, ya desde en principio todas las dimensiones del mercado se tiene en cuenta por el hecho de contar con un equipo local.

Pasando a la siguiente cuestión, se trata la adaptación o no de las campañas de comunicación juntamente con algunos ejemplos. En los casos entrevistados, muestra una mayoría absoluta de adaptación. Con E1, apunta que los socios locales te ayudan al *know-how* de la estrategia y a la creación de contenido con ejecuciones de campaña que, a veces, la marca sólo supervisa. En el caso de E2, comenta que cuando se colabora con KOLs lo deciden mayoritariamente ellos, donde en algunos casos que se han llevado a cabo, se introduce el producto subliminalmente en un vídeo educativo. Con E5 pasa algo similar, ya que utilizan *celebrities* como imagen de marca y promoción, donde el *script* lo hace el socio local especializado en ello. Por otro lado, E3 sigue una estrategia principal atacando a los mismos tipos de medios que en otros países (revistas, redes y SEM) y el socio local ayuda a que se adapten a esos canales. A continuación, E4 provee el material de comunicación básico de la marca y con el cliente elige dónde va destinada la publicidad y la acción, en uno de los casos ha sido en revistas especializadas según el posicionamiento que se le quiera dar. E6 funciona de manera distinta, ya que como ejemplo a ilustrar de adaptación de campaña, en un caso de evento de promoción,

la distribución de la información fue distinta a otras ferias que se realizan en España, adaptándose a la necesidad del consumidor chino y forma de percibir el producto. Y terminando con E7, cuenta con el propio ejemplo de crear una marca paralela a la original para adaptarse al mercado en su totalidad con una personalidad y características comunicaciones propias, pero sin alterar la esencia.

Otra pregunta a destacar, es si se ha desarrollado alguna función nueva durante este proceso de adaptación comunicativa. E1 y E2 coinciden en afirmativo, ya sea porque uno se ha aproximado más al medio digital y el otro porque la comunicación se va modificando en función del plan de marketing de la marca. Además, E4 asegura que también que las ha habido, pero no consta de poder de decisión, ya que todas las funciones las decide el cliente (proveedor), el cuál cada uno utiliza la suya propia. No obstante, E3, E5, E6 y E7 coinciden en no haber desarrollado ninguna función, ya que en los dos últimos casos confirman que con el socio local ya permitía que se adaptara automáticamente la comunicación, y el primero mantenía el mismo tipo de comunicación pero traducida en los canales correspondientes de China.

En cuanto a cuáles serían los 3 puntos más importantes en cuanto a la comunicación con China desde el punto de vista cultural, se han obtenido distintas respuestas. E1 remarca la importancia de tener en cuenta el contexto político, ya que es un factor que hace mucha presión en ese país, también tener en cuenta los competidores locales y talento laboral. Algo similar ocurre con E6, ya que apunta que en su sector el contexto político es crucial por el cambio constante de normativas que genera incertidumbre para la marca. E2 apuesta más por entender la mente del consumidor, ya que en China es de valor-precio, está dispuesto a pagar más por un producto superior, y por eso se debe enfocar el producto en su propio valor que puede aportar. E5 también coincide en eso, considera que es importante tener en cuenta la mentalidad del consumidor, la de la nueva generación china más abierta, y su gran presencia de vida en el mundo digital porque todo se hace desde allí. Por otro lado, E3 destaca el valor de poder dar un enfoque correcto y que encaje con lo que el consumidor chino quiere y satisfacer sus necesidades. E4, en cambio, destaca la capacidad de adaptación al medio, la correcta colaboración con el *partner* y que la comunicación sea clara, ordenada y concisa para dar un mensaje

inequívoco y ayudar a crear marca. Para concluir, E7 remarca el poder contar con un buen talento local, ya que se trata la principal guía que maneja el tipo de comunicación que se lleva a cabo en el mercado, identificando los momentos más idóneos.

A continuación, por lo que concierne a los rasgos más característicos de la cultura para que se tenga en cuenta a la hora de comunicar, al igual que en la cuestión anterior, se han obtenido diversas respuestas. En primer lugar, E1 destaca que están más abiertos al cambio, son más dogmáticos y ambivalentes, por eso están más acostumbrados a la complejidad. La manera de hacer las cosas y velocidad es muy potente. Los orientales piensan de manera circular y los *western* lineal, por eso la planificación es diferente. En consecuencia, todo esto se tiene en consideración a la hora tanto de comunicación como actuación de la empresa y en sus campañas. Por otra parte, E2 apunta que en su sector en concreto, el consumidor chino tiene una percepción histórica que las marcas locales no están a la altura de las extranjeras, por lo que es una ventaja para la venta de su producto y destacar en la comunicación. En cuanto a E3, percibe que dependiendo de la manera de trabajar que tienen los occidentales y las ejecuciones de campaña, son percibidas culturalmente de más o menos confianza y es importante efectuar una comunicación enfocada en la colaboración de los dos equipos y transmitir seguridad. No obstante, E4 comenta que el tipo de dieta y consumo de alimentos condiciona el producto que se vaya a vender (los chinos consumen el vino blanco solo sin ningún plato, ya que no concuerda con su tipo de gastronomía de platos calientes y sopas), además de saber entender el momento de consumo ideal para atacar en esa oportunidad. Por otro lado, E5 menciona la importancia del rol del producto, parecido al caso anterior, y saber la intención con la cuál se va a consumir. Seguidamente, E6 destaca la percepción distinta de los detalles y la sofisticación del producto y permite que el producto tenga mucho más valor para el consumidor, a diferencia de España. En cuanto a E7, tienen en consideración la percepción de su producto desde los locales, ya que su comunicación gira en torno a esa percepción, y por eso es importante entender al consumidor y realizar estudios de mercado tanto cualitativos como cuantitativos.

Para acabar, la última pregunta de este bloque se basaba en la forma del consumo mediático entre España y China, así como el socio comunicacional. Con ello, se ha obtenido una total acuerdo en el enfoque a las plataformas *online* como foco principal de comunicación, ya que el ecosistema y el consumo de la sociedad china gira en torno el móvil y tiene un peso mucho más grande que en España y otros países, además de también el uso de *influencers* que generan un impacto mucho mayor en términos de comunicación. Cabe destacar, que E4 añade que las herramientas de comunicación son muy distintas al mercado occidental, y estas tienen unas características concretas y arquitectura que las otras no tienen. Es por ello, que no se debe intentar reproducir lo mismo que en occidente, sino adaptarse totalmente al medio.

2.3. Análisis e interpretación de datos

2.3.1. Análisis

<u>Gestión de comunicación</u>

Iniciando con el análisis de las preguntas de la gestión de la comunicación, se han podido concluir varios puntos. En primer lugar, la mayoría de empresas tienen un departamento de relaciones públicas, y en algunas ocasiones estas funciones también se realizan en varios departamentos, que se van coordinando según la campaña o el plan. Es por ello, que se puede decir que predomina la importancia del departamento de relaciones públicas para una marca.

Por otro lado, la mayoría de decisiones estratégicas son tomadas por el CEO de la empresa o por la dirección general, por lo que aunque también se flexibilizan a través de comités y reuniones con otros departamentos, muestra una clara jerarquización. En cuanto a valores y competencias que se promueven, se han encontrado varias maneras en las que se reflejan en la organización, desde la actuación y el tipo de empleados, hasta la propia historia de marca o el propio producto. Por lo tanto, cada marca tiene una manera propia de poder transmitir sus valores. Finalmente, por lo que hace a los retos en la gestión de comunicación, los resultados muestran la necesidad de que tanto los valores de la marca como mensajes sean percibidos correctamente por los públicos.

Comunicación internacional

En cuanto a la comunicación internacional, se ha podido comprobar que la mayoría de marcas utilizan técnicas orientadas al mundo digital para llegar a sus públicos, dejando en un segundo plano los medios tradicionales como la prensa. Con estos públicos, queda claro que muchas veces depende del formato de comunicación que permite el canal, pero se ha obtenido una mayoría de tipo informativa, por lo que se limita a un flujo de comunicación *one way.*

Además, la mayoría de instrumentos que se usan son la publicidad digital, y en algunos casos las relaciones públicas. Esto demuestra, otra vez, la focalización en el mundo *online* para la gestión de la comunicación, y que, a nivel de contenidos, se dividen en dos frentes: en unos se producen íntegramente por el equipo local, y en otros son proveídos centralmente y el equipo local los adapta. Esta cuestión depende de la imagen que pretende transmitir, ya que si es global se tienden a dar unas directrices desde la matriz al equipo local, y si se enfoca en una imagen más glocal el poder de decisión se equilibra más con el *partner* local. Por lo tanto, tanto se combinan comunicaciones tanto centralizadas como descentralizadas.

Y aunque cada marca pretenda dar una imagen global, glocal o local, ninguna realiza estrategias y mensajes iguales a todos los países, sino que mantienen unas reglas acorde con el plan de comunicación/estrategia o el mensaje corporativo. Este después se ajusta en las campañas llevadas a cabo. Con esto demuestra una clara adaptación de marca a cada mercado al que se dirige, ya que, mayoritariamente, las marcas realizan colaboraciones con el equipo local y cuentan con agencias especializadas de cada ámbito (estratégicas, de RRPP, de comunicación, KOLs…).

Comunicación intercultural

Pasando a la comunicación intercultural, ninguna de las marcas cuenta con un patrón de comunicación definido para el mercado chino, ya sea por diversos motivos, uno de ellos la incorporación desde un inicio del equipo local como guía de la comunicación que se lleva a cabo. Por eso, en este punto se puede concluir que las marcas no tienen una estructura definida comunicativa, porque como se ha comentado en cuestiones anteriores, esta tiene variaciones en función del canal al

que está presente. Es por eso, que a pesar de reconocer esta necesidad, la práctica enseña que no hay estrategias muy claras de adaptación a la traducción cultural en términos de comunicación y gestión, por lo tanto, se trata de una comunicación más táctica que estratégica.

En cuanto a las motivaciones de introducción al mercado chino, mayormente giran entorno a cuestiones financieras y de expansión de marca para su internacionalidad. Con ello se enfrentan a múltiples retos que ilustran un tipo de mercado con una estructura completamente diferente al mercado occidental debido a varios factores. Estos son el uso diferente del producto, la alta competitividad y la concentración de publicidad en los *new media*: conjunto de medios de comunicación y entretenimiento cuyas posibilidades se basan en los avances tecnológicos derivados de la digitalización de los contenidos (CEUPE Magazine, s.d.).

Por lo tanto, para proceder a esta adaptación cultural es preciso tener en cuenta diversos factores, entre ellos, poder contar sobre todo con talento local como epicentro del planteamiento de las estrategias y los mensajes de comunicación. De esta manera que se pueden adaptar las campañas en los principales canales del mercado. Por consiguiente, cabe destacar que dentro del proceso de adaptación comunicativa, algunas marcas deciden ceder íntegramente la comunicación de la marca a los locales. Los motivos son la poca experiencia y no contar con trabajadores con formación específica del mercado.

En términos culturales, se ha destacado la importancia de tener en cuenta tanto el contexto geopolítico como el estudio exhaustivo del consumidor, lo que explica, de nuevo, la consideración de entrar en el mercado chino con *partners* que entiendan todas estas materias. Así pues, las cuestiones culturales destacadas que se han encontrado son la manera de trabajar en las campañas, orientándose a un estilo más ambivalente y rápido, y en especial las diferencias culturales en el ámbito de la alimentación, que se deben tener mucho más en cuenta para los productos occidentales, para encontrar el momento de consumo ideal.

Finalmente, remarcar el consumo mediático enfocado al mundo digital, haciendo que los medios *offline* queden casi obsoletos. En particular, destacar el consumo del

móvil, ya que la mayoría de plataformas y su ecosistema está pensado para este formato a diferencia de España. Más ciudadanos en China están accediendo a la red de redes a través de dispositivos móviles que por ordenadores personales (Puerto, 2014). Por eso, es de vital importancia entender que una marca no puede replicar las mismas estrategias de España en China.

Tabla 2: Comparativa de la gestión de comunicación de las empresas entrevistadas

Gestión de comunicación	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
¿Qué rol tiene el departamento de RRPP en la empresa y cómo se estructura?	No hay departamento de RRPP. Las funciones se realizan en comunicación corporativa.	No hay departamento de RRPP. Las funciones se realizan en el departamento de internacional.	No hay departamento de RRPP. Las funciones se realizan en el equipo de comunicación.	No hay departamento de RRPP. Las funciones se realizan en el equipo de comunicación y *marketing*.	No hay departamento de RRPP. Las funciones se realizan en el departamento de comunicación.	No hay departamento de RRPP. Las funciones se realizan en el departamento de comunicación.	Sí, en cada país hay un departamento específico de RRPP.
¿Qué relación tiene el departamento de RRPP con la gestión de la comunicación?	Colabora con *marketing* y ventas. Tiene un departamento específico del mercado: *China Affairs.*	Colabora con el departamento de comunidad, legal y *marketing.*	No hay relación entre otros departamentos.	Colabora en sí de comunicación y *marketing* juntos.	Colabora con el equipo de *brand ambassadors* y *marketing*.	Colabora con el departamento de imagen de marca y diseño.	No colabora con ningún otro departamento.
¿Quién toma las decisiones estratégicas y cuál es el nivel de flexibilidad?	El CEO. Se hacen planes anuales y	El departamento de *marketing*.	El CEO. Se ha optado por externos	La dirección comercial, de *marketing,* producción y elaboración.	Los directores del comité de gerencia. Se realiza otro	El gerente de negocios. Se combina con el director de	La dirección general de la marca. La dirección

	reuniones ejecutivas donde después se baja la estrategia por niveles.	Se colabora con otros departamentos porque hay temas que se solapan.	también que asesoran.	Se consensúa a través de un comité ejecutivo.	comité de gerencia ampliado 2 veces al mes.	*marketing* y de comunicación.	general es un comité de los más altos rangos de cada departamento.
¿Qué valores y competencias se promueven y cómo se reflejan en la organización?	Excelencia, trabajo en equipo, calidad, innovación, *teamwork*, orgullo, diversidad, género e igualdad. Se reflejan a través de la actuación de la empresa y empleados.	Profesionalidad y rigurosidad. Se reflejan a través de la historia y el origen de la marca.	Sostenibilidad. Se refleja a través del producto.	Calidad, tradición, vanguardia y sostenibilidad. Se reflejan a través del producto y su elaboración.	Familiaridad y sostenibilidad. Se reflejan a través del producto y su elaboración.	Familiaridad. Se refleja a través de la estructura empresarial (*top down*).	Confianza, equidad, lealtad, prudencia, responsabilidad Se refleja a través del servicio y producto que se ofrece.
¿Con qué desafíos os enfrentáis en la gestión de la comunicación?	*Teamwork* y comunicación homogénea en canales.	*Branding* de marca y que no sólo se conozca por un producto.	Trasladar una imagen de marca fiel a lo que es.	Que el consumidor final perciba los valores de marca e imagen fiel.	Transmitir los mensajes de valores de marca.	Internacionalidad para llegar a los públicos.	Lenguaje, confianza y cultura.

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de casos.

Tabla 3: Comparativa de la comunicación internacional de las empresas entrevistadas

Comunicación internacional	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
¿Qué técnicas funcionan bien, en general, a las empresas a la hora de localizar públicos a los que llegar con sus acciones de comunicación?	SEM, SEO, *owned media* y redes sociales.	Plataformas de *e-commerce*, redes sociales y KOLs[1].	Notas de prensa, SEO, SEM y canales periodísticos *online* (revistas y blogs).	Notas de prensa, eventos y publicidad *online.*	Plataformas de *e-commerce*, redes sociales y KOLs.	Eventos, plataformas de *e-commerce* y redes sociales.	*E-commerce,* redes sociales y eventos.
Cuando hablan con los públicos, ¿Es un diálogo, más información, más persuasión?	Depende del canal y el público.	Informativo.	Diálogo.	Información.	Depende del canal y el público.	Información.	Diálogo.
¿Cómo se realiza la gestión de comunicación local a nivel de contenido y qué medios e instrumentos se utilizan?	Inversión en patentes, estudio de la competencia, *benchmark,* comunicación del valor diferencial y	Se dan una directrices a los locales para que ellos lo adapten y desde el departamento se hacen	Los contenidos son fragmentados en función del canal, y estos son dados al	Desde España se provee el material para que los locales lo traduzcan a los canales.	Se da una parte de la campaña de comunicación a las agencias para adaptarla y dirigirla, después la	Los contenidos gestionados ya son dados desde la central, y estos se	Se centra el contenido en canales interactivos con los públicos. Instrumentos:

[1] KOL: Es el acrónimo de Key Opinion Leader, y puede definirse como un conocedor de determinada materia cuyas opiniones son respetadas y tenidas en cuenta gracias a la trayectoria y reputación que le avala (Influencity, 2018).

	adaptando el plan al entorno. Instrumentos: publicidad digital.	propuestas y se aprueba. Instrumentos: publicidad digital.	local para ser adaptados. Instrumentos: relaciones públicas y publicidad.	Instrumentos: relaciones públicas y publicidad.	central lo aprueba. Instrumentos: relaciones públicas y publicidad.	traducen en cada canal donde está presente la marca. Instrumentos: relaciones públicas y publicidad.	publicidad.
¿Qué imagen se pretende transmitir de la marca: local, global, glocal? Y cómo se consigue	Glocal. A través de la estructura de la empresa.	Global. A través de las descripciones de producto.	Global. A través del mensaje corporativo y el producto.	Global. A través de las descripciones del producto.	Global. A través del mensaje corporativo.	Glocal. No se tiene ninguna estrategia para transmitirlo.	Glocal. A través de cada estrategia y acciones de las marcas que posee.
¿Las estrategias y mensajes son iguales para todos países internacionales?	No. El *core* no varía, tiene una continuidad que se va ajustando en función del país y canal.	No. La estrategia es en función del producto que se introduce al mercado.	No. Se mantiene el mensaje principal de la marca pero la comunicación varía.	No. Hay el pilar básico de marca y según el mercado se producen ligeras variaciones.	No. El posicionamiento/mensaje corporativo es el mismo pero las estrategias y acciones varían en función del país.	No. el plan de *marketing* se ejecuta con locales y después se adapta la estrategia *online*.	No. En cada país hay un equipo local que se adapta al mercado.
¿Muchas	Las directrices	Se colabora	Se hacen	Las	Es	Todas	La mayoría

directrices os vienen impuestas desde China o tenéis flexibilidad?	son centralizadas y el equipo local ya viene integrado. Se hacen guías, ayudas y seguimiento.	conjuntamente entre equipos haciendo reuniones de campaña.	colaboraciones, pero principalmente domina el equipo local, considerado el experto.	directrices vienen de China, en España sólo se hace ventas y comercial y allí la comunicación y promoción.	bidireccional, a veces también es en función del tipo de campaña. Estas directrices siempre se supervisan centralizadamente.	vienen desde China, ya que desde España se lleva sólo la parte de inversión, lo otro lo lleva el director de ventas de China.	vienen de China.
En cuanto a estrategia, tácticas, mensajes e imagen dónde se realizan ¿Aquí o en China? ¿Los trabajadores tienen formación específica sobre el mercado chino?	Colaboran los dos equipos global y local. Muchos trabajadores ya son locales.	Colaboran los dos equipos global y local. Muchos trabajadores ya son locales.	En China. No tienen formación específica.	La imagen e información de marca definida desde España, cómo se ataca al público objetivo o medio lo decide el socio local. No tienen formación específica.	Colaboran los dos equipos global y local. Sí que tienen formación basada en la experiencia.	En China con el director de ventas, ya que es el empleado local que sabe el funcionamiento del mercado.	En China. El contenido se gestiona allí y en España se aprueba.
¿Se usan	Sí: agencias	Sí: agencias	Sí: agencias	Sí: agencias	Sí: agencias de	Sí: agencia	Sí:

agencias locales o consultores?	estratégicas y de canales específicos.	de comunicación KOLs, *influencers,* RRPP y de asesoría legal.	de comunicación.	de comunicación y promoción.	comunicación en redes sociales, *e-commerce,* promoción, RRPP y KOLs.	de comunicación *online.*	comunicación *online.*

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de casos.

Tabla 4: Comparativa de la comunicación intercultural de las empresas entrevistadas

Comunicación intercultural	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
¿Qué patrón de comunicación se realiza y cómo ha ido evolucionando?	Hay un patrón estandarizado como protocolo de comunicación en los distintos canales de la marca en que se encuentra.	Se hace un plan de *marketing* y comunicación orientado a las fases del *funnel* que este se va adaptando.	No se tiene un patrón central de comunicación, se hacen reuniones mensuales para decidir y programar la comunicación con el local.	No se tiene un patrón central de comunicación, ya que esto no se decide en España y va en función del socio local.	Antes se basaba en prensa escrita desde un tono más periodístico y ahora se apuesta por la comunicación digital 100%.	Hay un patrón estable, ya que lo lleva el local de China y gracias a su *expertise* no ha sido necesario variar.	Se hacen reuniones mínimamente mensuales.
¿Qué os llevó a introduciros	Motivos históricos. China es el	Hay un plan de internacionalización a largo plazo.	En China está creciendo el sector de esta	China es un mercado en auge.	China ha sido una oportunidad de	Es el principal mercado en su producto, y a	Es un país de potencial

en este territorio y no en otro? ¿Qué particularidades y retos tiene China a diferencia de España?	único mercado que combina tamaño, potencial y complejidad enorme.	China es el segundo mercado más grande del mundo y el funcionamiento y ecosistema de plataformas es muy diferente.	empresa, por lo que era interesante introducirse. Es un reto ofrecerte como extranjero y cumplir las características que esperan de ti como tal, y los *timings.*	Es complicado ver dónde acaba tu producto porque cada mercado tiene su propia casuística y hay una opacidad de precios.	negocio como mercado potencial. La comunicación y adaptación de las marcas extranjeras es más rígida y lenta que las marcas chinas, ya que ellas se adaptan más rápido a las tendencias y son más agresivas.	diferencia de la competencia producimos en China. Los retos son la presión en precios y la agresividad del mercado.	desarrollo. Al ser multinacional pretende estar en el máximo de sitios posible.
¿Cómo estas dimensiones son consideradas en la comunicación? ¿A nivel de estrategias? ¿Y a nivel de mensajes?	La estrategia no se debe basar en el *wishful thinking,* sino tenerla bien definida y estar dispuestos a cambios y ajustes	No se puede replicar la misma estructura global, sino ir al *mass market.*	Desde España se llevan las creatividades y la gestión en canales de socio local.	Se deja al consumidor (proveedor en este caso) que decida, como experto del mercado, donde atacar.	Se dan acuerdos con el equipo local y global sobre cada acción y campaña que orientan la estrategia en función del canal sobre todo *online* donde se cambia de	A partir de las hojas de producto con las características técnico-funcionales *briefings* y desarrollo de contenido segmentados por usuario.	El equipo local dirige desde un principio los mensajes en función de canales.

	constantes para gestionar y alinear varias esferas en movimiento.				*target* muy rápido.		
¿Se hacen campañas distintas o se adaptan? ¿Cuáles? ¿Podría dar un ejemplo de cómo se adaptan las campañas de España a China?	Se adaptan, te ayudan al *know-how* y creación de contenido con ejecuciones de campaña que a veces tú sólo supervisas.	Se adaptan. Con los KOLs lo deciden mayoritariamente ellos, donde se introduce el producto subliminalmente en un vídeo educativo.	Se adaptan pero siguiendo la estrategia principal de la empresa atacando a los mismos tipos de medios que en otros países (revistas, redes y SEM).	Se adaptan. Se provee el material de comunicación básico de la marca y con él el cliente elige dónde va destinada la publicidad y acción.	Se adaptan. Últimamente utilizan *celebrities* como imagen de marca y promoción, donde el *script* lo hace el socio local especializado en ello.	Se adaptan. En un caso de evento de promoción, la distribución de la información fue distinta a otras ferias que se realizan en España, adaptándose a la necesidad del consumidor chino y forma de percibir el producto.	Se adaptan. Creación de una marca secundaria específica mente para el mercado chino.
¿Se ha desarrollado alguna función nueva durante este proceso de	Aumento de aproximación en el ámbito digital.	Sí, ya que todo gira en torno al *marketing plan* y después vas adaptando y modificando la comunicación.	No, ya que siempre se ha optado por el mismo tipo de comunicación pero en canales adaptados al	Las funciones las decide el cliente (proveedor), el cuál cada uno utiliza la suya propia.	No, ya que en sí el *briefing* ya está adaptado al mercado chino y el equipo local puede hacer	No, ya que con el socio local es el que automáticament e se va adaptando a los entornos	No, con el equipo local ya se ha adaptado automática mente.

adaptación comunicativa?			país y traducida.		algunas sugerencias.	comunicativos.	
¿Cuáles serían para usted los 3 puntos más importantes en cuanto a la comunicación con China desde el punto de vista cultural?	Tener en cuenta el contexto político, los competidores locales y talento laboral.	El consumidor chino es de valor-precio, está dispuesto a pagar más por un producto superior, y por eso se debe enfocar el producto en el valor.	En este sector en concreto, es importante dar un enfoque que encaje con lo que el consumidor quiere.	Adaptación al medio, colaboración con el *partner* y que la comunicación sea clara, ordenada y concisa para dar un mensaje inequívoco para ayudar a crear marca.	Tener en cuenta la mentalidad de una nueva generación china más abierta y su gran presencia de vida en el mundo digital porque todo se hace desde allí.	Pensar como ellos y en el contexto político, ya que con su cambio de normas constante genera incertidumbre para la marca.	Contar con un buen talento local.
¿En que se nota que la cultura china es distinta de las española? ¿Podría nombrar las 5 características más importantes?	Están más abiertos al cambio, son más dogmáticos y ambivalentes. Velocidad muy potente y se piensa de manera	El consumidor chino viene diciendo históricamente que las marcas locales no están a la altura de las extranjeras.	La manera de trabajar que tienen los occidentales y las ejecuciones, cómo estas son percibidas culturalmente de más o menos confianza.	El tipo de dieta y consumo de alimentos condiciona el producto que se vaya a vender, y entender el momento de consumo ideal.	El rol del producto es muy diferente en un país u otro y con cuál es la intención de la cual lo vas a consumir.	En la percepción de detalles y sofisticación del producto, que a diferencia de España no se valora.	En la percepción del producto desde el punto de vista de los locales, porque es muy distinto.

¿Tienen en consideración esto a la hora de comunicar?	circular.						
¿De qué forma el sistema de consumo mediático es distinto al de España? ¿Y socio comunicacional?	Para generar tráfico e *inputs* relevantes cada vez predomina más el nivel digital.	Cada vez está más el consumo del móvil, el ecosistema está enfocado en eso.	Nos enfocamos mayoritariamente a canales *online,* ya que te permiten llegar mucho más y a públicos más concretos, aunque por contra hay mucha competencia para destacar.	Las herramientas de comunicación son muy distintas al mercado occidental, y estas tienen unas características concretas que las otras no tienen.	Ha cambiado mucho la rápida evolución de las redes y plataformas *online*, y los medios tradicionales cada vez tienen menos poder en China a diferencia de España.	La estrategia está enfocada en redes sociales y el móvil. Menos importancia al PLV y nos centramos en los e-commerce, *influencers* y redes como Tik Tok y Wechat. En España aún se podría apostar por el PLV.	Los canales de China son muy distintos de España, por lo que se tiene que adaptar la marca a las nuevas políticas.

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de casos.

2.3.2. Análisis comparativo con la literatura

Gestión de comunicación

Empezando el análisis comparativo en el campo de gestión de comunicación, la mayoría de marcas entrevistadas cumple a la práctica con la teoría de la excelencia de las relaciones públicas a nivel estructural, ya que cuentan con la existencia como tal de este departamento desde un inicio, lo cuál estas funciones a veces también están dispersas en otros departamentos de manera horizontal. Por lo tanto, mayoriamente existe una gestión estratégica en vez de operativa.

Por otro lado, en términos de factores que hacen que las relaciones públicas muestren excelencia, no los cumplen todas. Es decir, algunas alternan varias características de excelencia como la diversidad, la integración y la ética responsable pero no son gerenciales. Sólo una cumple con todos las cuestiones de excelencia, por lo que con ello se puede confirmar que pocas marcas aplican la teoría.

En cuanto a las 12 características de Grunig, todas las marcas, excepto una debido a su tamaño, gozaba de recursos humanos, lo cuál permitía empoderar a los empleados. En cuanto a estructura orgánica, se ha encontrado que la mayoría son jerarquizadas aunque con una cierta flexibilidad entre departamentos, de modo que aún se encuentran en una fase muy inicial de la característica de excelencia del emprendimiento. Lo mismo ocurre con los sistemas de comunicación simétricos, ya que algunas marcas tienen un foco más marcado en los canales que otras. Por lo que hace al liderazgo y las culturas fuertes y participativas, en la mayoría de marcas sí que cumplían con la situación de colaboración entre equipos tanto de la matriz como equipos globales y locales, al igual que con el factor de una cultura social colaborativa. Sin embargo, con el apoyo a minorías sólo una empresa lo destacaba, aunque con la responsabilidad social 5 de 7 marcas sí que mostraba interés de apoyo. En el caso de la calidad, no se menciona en ninguna de las respuestas como elemento a tener en cuenta, mientras que en la cuestión de sistemas operativos efectivos sí que se promueve en todas las organizaciones con el fin de poder implementar un sistema de trabajo exitoso.

Por lo que concierne a la fórmula de trabajo de las relaciones públicas, se han podido apreciar varios estilos, de los cuáles las marcas sólo se centran en una o dos de las fases de la fórmula con ausencia de las otras. Por ejemplo, algunas marcas se focalizan en la definición de públicos de la organización y el diseño de plan de acciones, pero sin hacer previamente el primer paso de estudio de problemas de comunicación de la organización, ni posteriormente la última fase de evaluación de la interacción y el recibimiento del público. Sólo dos marcas resaltan la elaboración de todos los pasos de la fórmula de trabajo desde el campo de las relaciones públicas. Por lo tanto, se puede afirmar que esta teoría aún no está muy presente ni bien definida en la realidad empresarial.

Terminando este apartado, la estrategia del *bridging* es aplicada en las empresas, aunque pocas, ya que la mayoría de ellas centran la gestión de comunicación desde el emisor como proceso de comunicación informativo, y pocas se centran en el receptor (con estudios de mercado) que se orienta al diálogo y que ayuda más a poder construir relaciones de colaboración.

Comunicación internacional

Comparando los resultados con las teorías de comunicación internacional, se ha comprobado que en cuanto a los 4 modelos de relaciones públicas que trabajan con la forma en que se comunica la información a los públicos de Grunig, ninguna empresa cumple con todos los cuatro a la vez (agente de prensa, información pública, asimétrico bidireccional y simétrico bidireccional), pero sí que entre ellos algunos no son excluyentes y cada marca combina uno o dos del total.

Respecto a la teoría de la imagen, se confirma que uno de los principales retos de comunicación de las marcas era trasladar una imagen fiel a lo que es y que todos los valores y mensajes no queden diluidos. Por lo tanto, se remarca la importancia de que tiene que ser el emisor quien tome la iniciativa para configurar su imagen, aunque en la práctica casi la mitad de las empresas entrevistadas sólo realizaban una comunicación informativa, de la cual no sirve como un KPI real para proteger la reputación y cuidar la imagen.

Referente a las dos aproximaciones de relaciones públicas, se comprueba que ninguna de las marcas realiza una prácticas estandarizada y que todas cumplen con un ejercicio de prácticas adaptadas, aunque cada una con sus variaciones. Una de las razones principales se basaba en la poca experiencia de marca o el desconocimiento del mercado, por lo que todas recurrían a equipos locales para poder establecer un tipo de práctica u otra que permitiese adaptarse, dejando atrás la perspectiva etnocéntrica de comunicación.

Por último, en la teoría del glocal donde se definen estrategias globalmente y a la vez se desarrolla la comunicación a nivel local, se ha comprobado que en la práctica no todas las empresas utilizan este principio, ya que esto depende del posicionamiento que busca la marca y qué percepción quiere conseguir. Algunas no les interesa hacer glocal, ya que debido al tipo de producto les beneficia que sea percibido como una marca internacional o global, mientras que otras, prefieren realizar sólo una comunicación local porque su producto no es bien percibido si viene desde fuera. Toda esta práctica va ligada con el estudio del consumidor y la impresión del producto dentro de un contexto con una cultura diferente a España, por lo que para conseguir eso todas marcas se apoyan en el *partner,* y algunas también a través de estudios tanto cualitativos como cuantitativos.

Comunicación intercultural

Por lo que concierne a la comunicación intercultural, a pesar de que en la teoría los patrones de comunicación se representan a través de varias cuestiones (frecuencia, calidad, contenido y distribución geográfica), la realidad muestra que, la mayoría al no tener un patrón de comunicación definido por parte de las marcas dentro de la estrategia, no cumplen con ninguno de estos puntos.

Sólo una marca apunta que tienen unas políticas definidas previamente de comunicación en función del canal, por lo que esta sí que cumple con los cuatro puntos de un patrón de comunicación: distribución geográfica por atender los distintos públicos en cada medio, contenido por velar por una comunicación relacional al estar presente en canales que permiten la interacción, contenido y calidad por establecer una política clara de respuesta que vaya acorde al tipo de comunicación de la marca, y frecuencia por ir adaptándose al entorno y contexto

empresarial consiguiendo mejorar la confianza del público y la calidad de comunicación.

Para terminar, en las dimensiones culturales de Hofstede se distinguen cinco (distancia al poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad, evasión de la incertidumbre y orientación a largo o corto plazo), de las cuáles sólo dos son mencionadas en los resultados de las entrevistas. La primera es la distancia de poder, ya que China es conocida por un gobierno autoritario con vigilancia social a pesar del enorme crecimiento económico (De las Heras, 2021). Es una sociedad colectivista vertical donde prima la jerarquización, y es por eso que muchas políticas gubernamentales condicionan las actuaciones de las marcas para poder definir la estrategia. Y finalmente, la segunda es la orientación a corto plazo, ya que en los resultados se destaca que una de las grandes diferencias entre España y China, era la rapidez y el ritmo de las plataformas y los canales de comunicación.

3. LIMITACIONES DEL TRABAJO

En este apartado, se describirán las limitaciones que ha tenido esta presente investigación. Como se ha podido observar, las entrevistas realizadas han permitido aportar una visión del día a día que se lleva a cabo en las empresas españolas que operan en el mercado chino. Aun así, estas no representan la mayoría de ellas, ya que por motivos temporales se ha podido ejecutar un total de 7 entrevistas.

Es por ello, que sería adecuado para futuras investigaciones, realizar una encuesta con datos más cuantitativos para determinar las tendencias principales. Además, poder basarse en una muestra más grande que pueda ser representativa o que, incluso, sean empresas de otros países para poder estudiar las diferencias entre sectores y regiones. De esta forma permitiría aportar diversidades distintas en función de los públicos. También sería de gran interés poder realizar futuras investigaciones por temas que se han tratado a lo largo del estudio: intercultural, internacional y en gestión de comunicación.

Sin embargo, la metodología del estudio ha sido la más adecuada para realizarlo, ya que ha permitido entender en profundidad el proceso de adaptación y operación de cada caso. Pero también a su misma vez, ha sido una dificultad encontrar disponibilidad para hacer las entrevistas, ya que se requería de un tiempo de calidad y dedicación para realizarlas. También cabe destacar que este estudio se ha planteado como uno de tipo exploratorio, por lo cual en esta dinámica es completo y se ajusta a sus necesidades, puesto que al ser cualitativo es más importante la calidad de la muestra en vez de su número.

4. CONCLUSIONES

Este estudio ha destacado los principales retos en la realidad empresarial de las marcas españolas que apuestan en China como un mercado potencial y en desarrollo. Por un lado, aunque se tenga una gran consciencia de la importancia de la relaciones públicas en la gestión de comunicación y la adaptación parcial o total de las campañas a través de equipos locales, se ha visto que la mayoría de empresas aún no constan de patrones de comunicación y estructuras muy definidas en el proceso, incluso también en la manera de poder transmitir el posicionamiento; sino que estas se van modificando contínuamente en el entorno en el que se mueven a base de prueba y error. Otro factor a remarcar es que el glocal es un concepto aún reciente en las empresas, ya que no todas lo tienen en cuenta. Y por otro lado, el modelo de jerarquización y arcaico que se mantiene en las estructuras, lo cuál hace que el flujo de trabajo se refleje también en el de comunicación a los públicos, mayormente de carácter unidireccional. Consecuentemente, aún queda mucho camino por recorrer en la práctica para que poco a poco se vayan reduciendo las barreras culturales y se cree una comunicación y estrategia más efectiva.

Por otro lado, cabe destacar que se utilizan métodos y herramientas muy distintas en cada marca, y que estos varían en función del tipo y dimensión de empresa, así como la etapa de crecimiento en que se encuentre. Sin embargo, sí que se ha encontrado un foco común en todas, que es la aproximación en el ámbito digital, especialmente en el formato móvil como factor diferencial y crucial de comunicación.

Por tanto, el estudio aboga por la contínua necesidad de seguir teniendo en cuenta una visión holística y multicultural como primer paso a la comunicación tanto internacional como intercultural; y que factores tan importantes como la política y cultura se apliquen verdaderamente en las estrategias y mensajes corporativos, ya en la práctica no se terminan de reflejar en su totalidad aunque en la teoría se remarquen.

Para ello, es vital el estudio de las experiencias de las empresas en China para que se convierta en una oportunidad para el conocimiento académico y la colaboración

entre marcas internacionales que quieran establecerse en este nuevo territorio. Asimismo, aporta un beneficio a todos, no sólo a las empresas sino también a los estudiantes, investigadores y profesionales. Por eso se espera que este estudio permita ayudar en el camino de la profesión de comunicación y que sea de gran utilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, J., Fournier, S. & Brasel, S.A. (2004). When good brands do bad. *Journal of Consumer Research, 31* (1), 1-16.

Adler, S. (1999). Building better bureaucracies. *The Academy of Management Executive, 13* (4), 36-49.

Ajzen, I. and Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey, Estados Unidos: Prentice-Hall.

Akkerman, S., Admiraal, W., Simons, R. and Niessen, T. (2006). Considering diversity: multivoicedness in international academic collaboration. *Culture and Psychology, 12* (4), 461-485.

Alden, D.L., Steenkamp, J.-B.E.M. and Batra, R. (2006). Consumer attitudes toward marketplace globalization: structure, antecedents, and consequences. *International Journal of Research in Marketing, 23* (3), 227-239.

Alfonso Esteban, A., Delgado Ballester, M.E. and Pelaez Muñoz, J. (2014). ¿Quién ama a las marcas? Determinantes personales y de consumo. *Revista Española de Investigación de Marketing Esic, 18* (1), 2-16.

Álvares, T. (1997). Gestión de la comunicación en las organizaciones consolidadas. *Historia y comunicación social, 2*, 251-258.

Álvarez-Nobell, A.; Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave, 14* (1), 11-30.

Argenti Paul, A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación.* Madrid, España: Lid Publishing.

Baker, M., Sterenberg, G. and Taylor, E. (2007). Managing global brands to meet consumer expectations. *Market Research Best Practices, Chichester, John Wiley and Sons Ltd*, 443-466.

Baldwin, J. R. & Hunt, S. K. (2002). Information Seeking Behavior in Intercultural and Intergroup Communication. *Human Communication Research, 28* (2), 272-286.

Batra, R., Ramaswamy, V., Alden, D.L., Steenkamp, J.B.E.M. & Ramachande, S. (2000). Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries. *Journal of Consumer Psychology, 9* (2), 83-95.

Bauman, Z. (2013). *La cultura en el mundo de la modernidad*. México: Fondo de Cultura Económico.

Blumler, Jay GMcLeod, Jack M. y Rosengren, Karl Erik. (1992). *Comparatively Speaking: Communication and Culture Across Space and Time*. Londres: Sage.

Bolten, J. (2020) Rethinking Intercultural Competence. *Cambridge University Press*, 56-67.

Botan, C. (1992). International Public Relations: Critique and Reformulation. *Public Relations Review, 18*, 149-152.

Bouncken, R., Ratzmann, M. and Winkler, V. (2008). "Cross-cultural innovation teams: effects of four types of attitudes towards diversity". *Journal of International Business Strategy, 8* (2), 26-36.

Brislin, Richard W. (1986). *Cross-Cultural Encounters. Face-to-Face Interaction.* New York: Pergamon Press.

Castillo Esparcia, A. (2004). Investigación sobre la evolución histórica de las relaciones públicas. *Revista Historia y Comunicación Social, 9*, 43-62.

Cavusgil, S.T., Deligonul, S., Kardes, I. and Cavusgil, E. (2018). Middle-class consumers in emerging markets: conceptualization, propositions, and implications for international marketers. *Journal of International Marketing, 26* (3), 94-108.

Celis, E., & García, C. (2014). La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa. *Informes Psicológicos, 14* (1), 49-64.

Choza Armenta, J.L. (2007). Comunicación intercultural. *IC Revista Científica de Información y Comunicación, 4*, 71-77.

Costa, J. (2010). *El Dircom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.

Crampton, C. & Hinds, P. (2005). Subgroup dynamics in internationally distributed teams: ethnocentrism or cross-national learning?. *Research in Organisational Behaviour, 26*, 231-263.

Crampton, C. & Hinds, P. (2005). Subgroup dynamics in internationally distributed teams: ethnocentrism or cross-national learning?. *Research in Organisational Behaviour, 26*, 231-263.

Cuervo-Cazurra, Á. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review-Actualidad Económica, 23*, 18-29.

Curry, L., O'Cathain, A., Plano Clark, V., Aroni, R., Fetters, M. & Berg, D. (2012). The role of group dynamics in mixed methods health sciences research teams. *Journal of Mixed Methods Research, 6 (1), 5-20.*

Dahl, Stephan (2004). Intercultural Research: The Current State of Knowledge. *Middlesex University Discussion, 26*.

Davvetas, V., Sichtmann, C. & Diamantopoulos, A. (2015). The impact of perceived brand globalness on consumers' willingness to pay. *International Journal of Research in Marketing, 32* (4), 431-434.

Deeks, M. (2004). Cross-cultural team working within the Cochrane collaboration. *Training Cochrane.* Recuperado de: https://bit.ly/3ofQIkT

De las Heras, P. (2021). ¿Por qué China no es una democracia?. *Ethic.* Recuperado de: https://bit.ly/3ceIBmd

Dimofte, C.V., Johansson, J.K. & Ronkainen, I.A. (2008). Cognitive and affective reactions of US consumers to global brands. *Journal of International Marketing, 16* (4), 113-135.

Dumitrescu, L. & Vinerean, S. (2010). The glocal strategy of global brands. *Studies in Business and Economics, 5* (3),147-155.

Dumitrescu, L. & Vinerean, S. (2010). The glocal strategy of global brands. *Studies in Business and Economics, 5* (3), 147-155

Eliot, T. S. (1962). *Notes forwards the Definition of Culture*. London: Faber and Faber.

Elliott, G.R. & Cameron, R.C. (1994). Consumer perception of product quality and the country-of origin effect. *Journal of International Marketing, 2* (2), 49-62.

Erdem, T. & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology, 7* (2), 131-157.

Erdem, T., Swait, J. & Valenzuela, A. (2006). Brands as signals: a cross-country validation study. *Journal of Marketing, 70* (1), 34-49.

Featherstone, M. (1990). *Global Culture: Nationalism, Globalization and Modernity.* London: Sage.

Feldman, J.M. & Lynch, J.G. (1988). Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behavior. *Journal of Applied Psychology, 73* (3), 421-435

Feldman, J.M. & Lynch, J.G. (1988). Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behavior. *Journal of Applied Psychology, 73* (3), 421-435.

Fernández Fernández, M. (2011). *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas.* Madrid: Editorial Universitas.

Foranda, C. (2008). Cultural sensitivity: a concept analysis. *Journal of Transcultural Nursing, 19* (3), 207-212.

García, C. (2010). Integrating management practices in international public relations courses: A proposal of contents. *Public Relations Review, 36* (3), 272–277.

Hofstede, G. (1984). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Cross-Cultural Research and Methodology Series, 5*.

Giulianotti, R. & Robertson, R. (2012). Glocalization. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization.* Recuperado de: https://bit.ly/3ohccOt

Godey, B. & Lai, C. (2011). Construction of international brand portfolios: impact on local brands. *Journal of Product and Brand Management*, *20,* 402-407.

Grandien, C. & Johansson, C. (2012). Institutionalization of communication management: A theoretical framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 17 (2), 209-227.

Gröschke, D. & Bolten, J. (2012). Approaches to Intercultural Competence and Its Development. *In Taiwanese Journal of WTO Studies*, *23,* 43-81.

Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Effective Organizations.* New Jersey: Lawrence Heartburn Associate Inc.

Grunig, J.E. & White, J. (1992). *The effects of worldviews on public relations theory and practice", in Grunig, J.E., Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J.E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalization. *Prism, 6* (2), 1-19.

Grunig, J.E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J.E. & Kim, J.-N. (2011). Actions speak louder than words: how a strategic management approach to public relations can shape a company's brand and reputation through relationship. *Insight Train, 1*, 36-51.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. & Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Gudykunst, William B. y Ting-Toomey, Stella. (1988). *Culture and Interpersonal Communication.* London: Sage.

Gumuncio, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo pensam, 30* (58), 26-39.

Hamelink, Cees J. (1989). The Relationship Between Cultural Identity and Modes of Communication. En Anderson, James A. (Ed.): *Communication Yearbook/12* (pp. 417‑426). London: Sage.

Hamelink, Cees J. (1994). Communication Research and the New International Information Order: An Essay on a Delicate Alliance. En Hamelink, Cees J. y Linné, Olga: Mass Communication Research: On Problems and Policies. *The Art of Asking the Right Questions* (pp.385-398). Norwood, New Jersey: Ablex.

Heinberg, M., Ozkaya, H.E. & Taube, M. (2017). The influence of global and local iconic brand positioning on advertising persuasion in an emerging market setting. *Journal of International Business Studies, 48* (8), 1009-1022.

Henneke, K. (1998). *International PR. Systematization and constructivist perspective of a phenomenon of the information society.* FU Berlin: University of Munster.

Hennessy, B. (1985). *Public Opinion.* California: Brooks/Cole.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.

Hon, L. & Grunig, J. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations.* Florida: Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.

Hu, Y. & Fan, W. (2011). An exploratory study on intercultural communication research contents and methods. A survey based on the international and domestic journal papers published from 2001 to 2005. *International Journal of Intercultural Relations, 35*, 554-566.

Huang, Y.-H. & Lu, J. C. (2012). The influence of Excellence: A citation analysis of Excellence Study in PR scholarship, 1992-2011)", in Verčič, D., Tkalac Verčič, A., Sriramesh, K. and Zerfass, A. (Eds.), *Public Relations and Communication*

Management: The State of the Profession, Proceedings of the 19th International Public Relations Research Symposium. BledCom, Ljubljana, Slovenia, Pristop, pp. 50-63.

Kapferer, J.N. (2002). Is there really no hope for local brands?. *Journal of Brand Management, 9* (3), 163-170.

Keller, K.L. & Lehmann, D.R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science, 25* (6), 740-759.

Kervyn, N., Fiske, S.T. & Malone, C. (2012). Brands as intentional agents framework: how perceived intentions and ability can map Brand perception. *Journal of Consumer Psychology, 22* (2),166-176.

Ki, E. & Hon, L.C. (2009). Causal linkages between relationship cultivation strategies and relationship quality outcomes. *International Journal of Strategic Communication, 3* (4), 242-263.

Kim, J.N. & Ni, L. (2010). Seeing the forest through the trees: the behavioral, strategic management paradigm in public relations and its future", in Heath, R.H. (Ed.), *The Sage Handbook of Public Relations* (pp. 35-57). Sage, United States: Thousand Oaks.

Kim, J.N., Bach, S.B. & Clelland, I.J. (2007). Symbolic or behavioral management: Corporate reputation in high-emission industries. *Corporate Reputation Review, 10* (2), 77-98.

Kim, J.N., Hung-Baesecke, C.F., Yang, S.U. & Grunig, J.E. (2013). A strategic management approach to reputation, relationships, and publics: The research heritage of the Excellence theory". En Caroll, C. E. (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 197-212). Chichester, United Kingdom: Wiley-Blackwell.

Kim, S. & Kim, J.-N. (2015). Bridge or buffer: two ideas of effective corporate governance and public engagement. *Journal of Public Affairs, 16* (2), 118-127.

Kotler, P. (2011): *Marketing 3.0*. Madrid: Lid editorial.

Kuhlmann, T & Stahl, G. (1998). Diagnosis of intercultural competence: development and evaluation of an assessment center. En C.Barmeyer & J.Bolten, (Ed.), *Interkulturelle Personalorganisation* (pp. 213-224), Sternenfels, Alemania: Kumbruck.

Kunczik, M. (1997). *Images of Nations and International Public Relations.* New Jersey: Lawrence Heartburn Associate Inc.

Kushwah, S., Shree, D., R., S. & Sagar, M. (2019). The impact of culture on consumer's perception of brand identity: evidences from Gulf countries. *Journal of Islamic Marketing, 11* (2).

L'Etang, J. & Pieczka, M. (2006). *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*. Mahwah, United States: Lawrence Erlbaum Associates.

Laroche, M., Kim, C. & Zhou, L. (1996). Brand familiarity and confidence as determinants of purchase intention: an empirical test in a multiple brand context. *Journal of Business Research, 37* (2), 115-120.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review, 61* (3), 92–102.

Llonch-Andreu, J., Lopez-Lomelí, M.A. & Gomez-Villanueva, J.E. (2016). How local/global is your brand? A technique to assess brand categorization. *International Journal of Market Research, 58* (6), 795-813.

Lopez-Lomelí, M.Á., Llonch-Andreu, J. & Rialp-Criado, J. (2019). Local, global and glocal consumer brand relationships. *Spanish Journal of Marketing-ESIC, 23* (3), 437-459.

Llorente, C. (s.d.). Por qué es importante definir el estilo de tu marca y una pista para saber por dónde empezar. *Cristina Llorente Copywriter.* Recuperado de: https://bit.ly/3N58jWl

Lozano Gonález, A. (2017). *Ceremonial y protocolo en las relaciones públicas internacionales*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Lu, D., Betts, A. & Croom, S. (2011). Re-investigating business excellence: Values, measures and a framework. *Total Quality Management & Business Excellence, 22* (12), 1263-1276.

Mach, M., Dolan, S. & Tzafrir, S. (2010), The differential effect of team members' trust on team performance: the mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 771-794.

Macnamara, J. & Zerfass, A. (2012). Social media communication in organizations: the challenges of balancing openness, strategy, and management. *International Journal of Strategic Communication, 6* (4), 287-308.

Mahadevan, J. & Kilian-Yasin, K. (2013). Intercultural learning in a professional context. En K.v. Helmolt, G. Berkenbusch, W. Jia, (Ed.), *Intercultural learning settings: concepts, formats, procedures*, (pp. 151-174). Stuttgart, Alemania: Ibidem.

Malik, F. (2003). *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation*. Bern: Haupt.

Malinowski, B. (1981). *Teoría científica de la cultura*. Barcelona: Edhasa.

Manucci, M. (2009). El final de las certezas, el principio de la estrategia. Articulación entre la estrategia corporativa y los procesos de comunicación. En J. Costa (Ed.), *Dircom estratega de la complejidad* (p. 252). Valencia, Universitat de Valencia: Servei de Publicacions.

Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review,* 27 (4), 565-589.

Martín-Castilla, J. I. & Rodríguez-Ruiz, Ó. (2008). EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital, 9* (1), 133-156.

Maynard, M. & Tian, Y. (2004). Between global and glocal: content analysis of the Chinese web sites of the 100 top global brands. *Public Relations Review, 30* (3), 285-291.

McAlpine, L., Skakni, I., Sala-Bubaré, A., Weise, C. and Inouye, K. (2021). Examining cross-national research teamwork: revealing rewards and challenges. *Qualitative Research Journal*, *21* (4), 361-374.

McLuhan, Marshall; Powers, B.R. (1995) *La aldea global*. Barcelona: Gedisa Editorial.

Media Markt abandona China. (2013). *ChannelBiz.* Recuperado de: https://bit.ly/3IQX1ox

Merkelsen, H. (2011). The double-edged sword of legitimacy in public relations. *Journal of Communication Management, 15* (2), 125-43.

Morgenthau, H. (1975). *Politics Among Nations: The struggle for Power and Peace*. New York: Alfred A. Knopft.

Moss, D., Likely, F., Sriramesh, K. & Ferrari, M.A. (2017). Structure of the public relations/ communication department: key findings from a global study. *Public Relations Review, 43* (1), 80-90.

New media (s.d.). *CEUPE Magazine.* Recuperado de: https://www.ceupe.com/blog/new-media.html

Nothhaft, H. & Wehmeier, S. (2007). Coping with complexity. Sociocybernetics as a framework for communication management. *International Journal of Strategic Communication, 1* (3), 151-68.

Ocampo, M. C. (2008). Control estratégico y mejoramiento continuo de la comunicación organizacional. En Autor (Ed.), *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial* (pp. 145-173). Bogotá: ECOE Ediciones Universidad de La Sabana.

Olson, J.C., (1977). Price as an informational cue: effects on product evaluations. En Woodside, A.G., Sheth, J.N. and Bennett, P.D. (Ed.). *Consumer and industrial buyer behavior*. Nueva York, United States: North-Holland.

Ozer, S. (2019). Towards a psychology of cultural globalisation: a sense of self in a changing world. *Psychology and Developing Societies, 31* (1), 162-186.

Özsomer, A. (2012). The interplay between global and local brands: a closer look at perceived brand globalness and local iconness. *Journal of International Marketing, 20* (2), 72-95.

Özsomer, A. (2012). The interplay between global and local brands: a closer look at perceived brand globalness and local iconness. *Journal of International Marketing, 20* (2), 72-95.

Özsomer, A. & Altaras, S. (2008). Global brand purchase likelihood: a critical synthesis and an integrated conceptual framework. *Journal of International Marketing, 16* (4), 1-28.

Paladines Galarza, F.; Yaguache Quichimbo, J.; Altamirano Benítez, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y Palabra, 92*, 1-32.

Parés i Maicas, M. (1991): *Comunicació, Identitat Cultural i Relacions Interculturals*. Barcelona: Centre d'Investigació de la Comunicació.

Pekkala, Kaisa (2020). Managing the communicative organization: a qualitative analysis of knowledge-intensive companies. Corporate Communications. *An International Journal, 25*(3), 551–571.

Pepe, I. (2012). Comunicación intercultural en la organización. *Dixit, 17*, 28-39.

Peter, J.P., Olson, J.C. & Grunert, K.G. (1999). *Consumer Behaviour and Marketing Strategy*. London: McGraw-hill.

Peters, T.J. & Waterman, R.H., Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.

Pinjani, P. & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information and Management, 50*, 144-153.

Pinjani, P. & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information and Management, 50*, 144-153.

Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Vergara.

Potrafke, N. (2015). The evidence on globalization. *The World Economy, 38* (3), 509-552.

Prieto, S. (2020). Top-down: explicación y ejemplos de empresas con tipología top-down. *P&A Group.* Recuperado de: https://bit.ly/3xVnrjR

Puerto, K. (2014). En China ya hay más gente conectada a la red por móvil que por ordenador. *Xataka.* Recuperado de: https://bit.ly/3zbJyop

Rambur, B. (2009). Creating collaboration: an exploration of multinational research partnerships. En Brew, A. and Lucas, L. (Ed.), *Academic Research and Researchers* (pp. 80-95). Basingstoke: Society for Research into Higher Education and the Open University Press.

Riefler, P. (2012). Why consumers do (not) like global brands: the role of globalization attitude, GCO and global brand origin. *International Journal of Research in Marketing,* 29 (1), 25-34.

Rivera, A.B.; Rojas, L.R.; Ramírez, F.; Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium, 1* (2), 32-48.

Robertson, R. (1992). Globalization: Social Theory and Global Culture. London: Sage.

Rodrigo, M. (1999). *Comunicación intercultural*. Madrid: Anthropos.

Saddiki, S. (2009). El papel de la diplomacia cultural en las relaciones internacionales. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals, 88*, 107-188.

Sahagún, F. (1998). *De Gutenberg a Internet.* Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Schuiling, I. & Kapferer, J.N. (2004). Executive insights: real differences between local and international brands: strategic implications for international marketers. *Journal of International Marketing, 12* (4), 97-112.

Shen, H. & Kim, J.-N. (2012). The authentic enterprise: another buzz word, or a true driver of quality relationship. *Journal of Public Relations Research, 24* (4), 371-389.

Sichtmann, C., Davvetas, V. & Diamantopoulos, A. (2018). The relational value of perceived brand globalness and localness. *Journal of Business Research, 1*.

Sotelo, C. (2004). *Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones.* Barcelona, España: Ariel, S.A.

Soto-Vélez, I. (2009). *Teorías y trasfondo de las relaciones públicas internacionales*. Inglaterra: Phoenix University. Recuperado de: https://bit.ly/3aWjjcb

Sriramesh, K. (2002). The dire need for multiculturalism in public relations education: An Asian perspective. *Journal of Communication Management*, 7 (1), 54-70.

Sriramesh, K., & Vercic, D. (2003). A theoretical framework for global public relations research and practice. En Sriramesh, K., & Vercic, D (Ed.) *The global public relations handbook: Theory, research and practice* (pp. 1-19). Londres: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Sriramesh, K., Zerfass, A. & Kim, J.-N. (2013) (Eds.), Public Relations and Communication Management: Current Trends and Emerging Topics, Routledge, New York, NY.

Steenkamp, J.B. (2017). *Global Brand equity*. UK: Palgrave Macmillan.

Steenkamp, J.B.E., Batra, R. & Alden, D.L. (2003). How perceived brand globalness creates brand value. *Journal of International Business Studies, 34* (1), 53-65.

Steenkamp, J.B.E.M. (1989). *Product Quality*. Assen: Van Gorcum.

Ströh, U. & Jaatinen, M. (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organizations. *Journal of Communication Management*, *6* (2), 148-165.

Svensson, G. (2001). Glocalization of business activities: a 'glocal strategy' approach. *Management Decision*, *39* (1), 6-18.

Thomson, M., MacInnis, D.J. & Whan Park, C. (2005), The ties that bind: measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology 15* (1), 77-91.

Toth, E. (Ed.) (2009). T*he Future of Excellence in Public Relations and Communication Management.* New York: Routledge.

Túñez-López, M.; Costa-Sánchez, C.; y Míguez González, M. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico 24* (1), 921-940.

Tyler, R.W. (1971). *Basic principle of curriculum and instruction*. Chicago: The University of Chicago Press.

Wakefield, R. (1996). Interdisciplinary Theoretical Foundations for International Public Relations. En Chen Culberston (Ed.). *International Public Relations: A Comparative Analysis.* New Jersey: Lawrence Earlbaum.

Wang, J. & Wallendorf, M. (2006). Materialism, status signaling, and product satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34* (4), 494-505.

Werder, K.P. (2005). An empirical analysis of the influence of perceived attributes of publics on public relations strategy use and effectiveness. *Journal of Public Relations Research*, 17 (3), 217-266.

Whitelock, J. & Fastoso, F. (2007). Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature. *International Marketing Review, 24* (3), 252-270.

Winit, W., Gregory, G., Cleveland, M. & Verlegh, P. (2014). Global vs local brands: how home country bias and price differences impact Brand evaluations. *International Marketing Review, 31* (2), 102 -128.

Yakup, D.D. & Diyarbakirlioglu, I. (2011). A theoritical theoretical approach to the role of perception on the consumer buying decision process. *Asian Journal of Business and Management Sciences, 1*, 217-221

Zerfass, A. & Volk, S.C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: the communications contributions framework. *Journal of Communication Management,* 22 (4), 397-415.

ANEXOS

ENTREVISTA E1

Quin rol té el departament de RRPP a l'empresa i com s'estructura?

Les relacions públiques estan dintre de la unitat de comunicació corporativa (corporate comms). Dintre del món farmacèutic les relacions públiques són molt amplies perquè també s'han de tenir en compte els pacients, per tant, depèn de les companyies hi ha gent que la parteix de public affairs o public relations està separada o junta. El nostre cas es porta des de comunicació corporativa tot i que hi ha una part que fa tema pacient. En una companyia la col·laboració entre departaments és bàsica, mai pots treballar aïllat. És important que desenvolupis relacions de col·laboració molt fortes, tot i que algunes persones poden tenir una aproximació més des de la competència i del lideratge individual, però això quasi mai funciona.

Quina relació té aquest departament amb la gestió de la comunicació?

Comunicació té la responsabilitat de la comunicació a alt nivell, però està clar que cada una de les unitats té certes responsabilitats a nivell de la seva part funcional. Tant màrqueting o vendes tenen necessitats de comunicació, siguin prou proactives per desenvolupar un pla de comunicació amb anterioritat. En el nostre cas, per la Xina té China Affairs, és la part que harmonitza i coordina que tots els esforços que es fan en comunicació amb comunicació corporativa estiguin alineats: que els diferents plans tinguin sentit i els plans que siguin més corporatius. Un cop aquests plans estan clars amb el teu departament, el més lògic és que busquis el suport i feedback dels altres departaments. El més lògic és que tant comunicació corporativa com un altre departament es revisi junts, perquè generalment les unitats funcionals van a esquemes de màxims i has d'ajudar a entendre el que té sentit i no. Has de tenir molt clar quins impactes pots tenir i com els pots tenir de manera exitosa a nivell de comunicació. No per més impactes tindrà més èxit.

Quin és el nivell de flexibilitat en les decisions estratègiques?

Els líders del més alt nivell de cada unitat es nodreixen de l'estratègia dels CEOs, aquesta és contínua: plans anuals, reunions executives d'alt nivell que fa que es vagin reforçant i aquesta estratègia ha de ser el màxim de clara i simple. A partir d'aquí cadascú Baixa l'estratègia al seu nivell i en el cas de la Xina, la gran responsabilitat d'executar l'estratègia és meva. El meu rol és fer que l'estratègia reconegui els nostres punts essencials, les necessitats de la Xina i alguna necessitat específica funcional (situacions determinades en transicions de partners comercials, canvis d'equips, objectius únics d'un equip que ens interessi fer-los més visibles o donar-los més importància, etc.)

Quins valors i competències es promouen i com es reflexen?

A nivell de valors en té 7 i els reforcem cada any amb una reunió anual de previsió dels objectius. Excel·lència, treball equip, qualitat, innovació, teamwork, orgull... cadascun dels managers té l'obligació d'aplicar-los amb el que fem. L'ideal és que quan agafis col·laboradors, aquests encaixin amb aquesta visió de la companyia. Però aquests valors també van evolucionant, actualment també hem de tenir en compte un enfocament més sobre la diversitat, el gènere i igualtat que no són tan explícits de la companyia, però sí que són principis que guien la forma de fer les coses nostres. Saber combinar les diferents franges d'edat perquè cadascuna aporta diferents coses. A Espanya encara està molt centrat en formes arcaiques i tendim a pensar que una persona ha d'estar en un rol com més temps millor, quan a certa edat o estadi professional s'enfoca més a consultoria i mentoring. Es tapa aquest coll d'ampolla que per moltes encara no troben la forma de fer els acompanyaments segons l'etapa professionals.

Quins desafiaments teniu en la gestió de comunicació?

El principal repte d'avui en dia és que s'han de treballar en equips, independentment de la unitat on siguis. Les parts crucials de comunicació, partner de treball de comunicació corporativa que t'ajudi amb el planning i definició de comunicació. Però la realitat és complexa amb els anys: els canals. Tens molts canals i els mercats específics com el xinès on la comunicació és diferent i els mitjans tradicionals també, has de tenir experts de comunicació en aquell mercat i una estratègia clara. Les estratègies i plans de comunicació no estan ben definides i es basen massa en

el wishful thinking. És complicat que la planificació l'hagis d'ajustar i els timings s'escurcen. La gran pregunta és "què volem fer" i hi ha diverses esferes en moviment que fan que sigui complicada la gestió, per això és important estar alineats i fer un procés harmònic. A vegades et trobes gent que llança certs missatges que no es pot fer, etc. L'estratègia digital i el board que decideixi el que va als mitjans és molt rellevant.

Quines tècniques s'utilitzen per localitzar els públics?

El SEM i SEO se li ha de donar més voltes, tendim a voler tenir presència als mitjans i canal i el tema està que has de tenir un flux de comunicació molt constant o saber què vols tenir. Pots anar per fases: presència a la web amb xinès, a WeChat, a Facebook. I un cop tens presencia quina activitat vols tenir i com els mantindrem, qui publicarà i qui revisarà els missatges i aprovar qui ho fa. Són preguntes que la companyia ha de tenir estructurada a nivell de procediment i estratègia.

Quin diàleg s'estableix amb els públics (diàleg, informatiu o persuasiu)?

Depèn. La meva pràctica és que qualsevol tema comunicatiu encara que sigui intern, tenir referència experta de procediments de l'equip de comunicació que tenen un estàndard de fer. Segons l'audiència varia. Els canals comunicatius one way que són els mitjans potser en cert t'interessa un diàleg i relació perquè entenguin millor el que vols dir i llavors comunicar-ho com a notícia. La relació amb inversors o bancs és més fluida, depèn de la companyia ho pot portar l'equip d'inversió o comunicació, en el nostre cas és el d'inversió i sí que porta un diàleg. Depèn de les companyies et pot interessar fer una reunió anual amb ells, inversors i mitjans, convidar-los a les institucions i explicar-los l'història de companyia (legacy, futur...). Inversors donar-lis missatges clau de la companyia. Pel públic general a nivell de canals té variacions, a Facebook, Linkedin o Wechat tens reaccions i preguntes i has d'estar disposats a respondre-les de manera estàndard. Has de tenir-ho molt procedimental i estandarditzat, tenir clar qui pren les decisions de les respostes.

L'univers de pacients s'ha d'anar més amb compte, general volen reassurances, millors tractaments, fer lobby per millorar la cobertura en tractaments necessaris per malalties rares, per tenir més reconeixement públic. Has de saber que hi ha una part complexa de gestionar, per què tens certs preus. Amb les xarxes donen lloc a

viralització i és perillós, és com una crisi. No pecar d'ambiciós i ajustar-te al màxim a l'accuracy i missatge que dones. Tot això com a món ideal. Quan hi ha conflictes d'interessos és complex, pots tenir una crisi en el món farmacèutic és per casos de corrupció, sponsorships...

Quins són els reptes de Xina i objectius?

Portem 40 anys a la Xina des de 1983, va ser el 1r mercat internacional de la companyia. Cal conèixer el mercat, la dinàmica, pensar que la relaitat de mercat i forma de negoci és diferent. Et farà falta segur inicialment i llarg termini un partner estratègic local que obrirà i gestionarà el canal de venda, les portes. La forma de fer i velocitat molt potent. Conjunt de factors que són els contextos. A la Xina tens un context de negoci i polític, i els darrers mesos de valors com la defensa dels drets humans. En inversions han inclòs environment i sostenibilitat. ESG és la corporate social responsability que explica els índexs d'inversió i t'interessa estar al rànquing d'aquests índex perquè obtindràs més finançament. També farà falta gent pròpia molt potent.

La complexitat és el doble del mercat occidental, estar disposat a turbulències i disrupcions perquè s'altera la cadena de subministrament, revolucions de províncies, competidors locals. A mig-llarg termini has d'entendre que has d'estar localitzat, a la Xina tens els productes locals i importants. Depèn del sector el breakdown és l'un a l'altre i la valoració del component local és més gran o no depenent del sector. Per part del govern afavoreix el local. Amb el soci estableixes una fàbrica local i els productes es reconegui productes com a locals, però amb la tecnologia més avançada internacional que és el nostre approach.

Gent bona que vulgui donar-ho tot. Xina és l'únic mercat que combina el tamany, potencial i complexitat enorme. Amb aquests elements si tens èxit ho faràs molt bé però que tinguis molt risc, tradicionalment hem observat que hi ha dos models: tens èxit però no acabes d'enlairar i el cost de presència no compensa amb els beneficis i tens tant èxit que t'enlaires i pots morir d'èxit.

Xina ha evolucionat molt ràpid i hi han marques molt més potents que les importades, han desplaçat les altres com amb els mòbils i amb els automòbils van obligar les marques importadores a fer fàbriques a la Xina. I tenen dos segments: el

cotxe fabricat a la Xina i l'importat. Has de saber produir cotxes a la Xina i a la vegada saber important, si ets reconegut pels estaments locals se't premia amb el món el reconeixement dels consumidors. Però hi ha sectors estratègics com la gestió de ferrocarril, aviació, tren alta velocitat i alguns sectors mèdics o militars que estan restringits a locals. L'empresa local sempre voldrà ser la millor i si ets capaç de fer un partnership i transferir certa tecnologia sortint guanyant, aquí és on marques la barrera. Tenir clar què estàs disposat a perdre, perquè la col·laboració pot fallar i tu has transferit un know-how perquè amb el temps hauran fet les seves patents i processos, però tu has sigut la seva primera pedra. Aquesta relació és molt important, gent que els entengui, filosofia i tempos, silenci, d'apretar...

Molts cops la millor estratègia és no fer res, simplement esperar que millorin les condicions.

A nivel de continguts, com és la gestió?

A nivell de continguts gestió tens la marca global i en certs mercats locals, a Xina l'has de tenir amb caràcters xinesos. Per crear una marca a part del procés normal de valors, aspiracions, etc. L'has de llançar i invertir amb un departament de patents i marques per fer-les servir en aquells productes que la teva empresa competeix. Has de saber la competència, comunicar factor diferencial i inversió sobretot i gestió amb plans ambiciosos que es vagin ajustant. Llençar una marca és molt important.

Després hi ha la jerarquia de marca. Hi ha la marca de companyia, umbrella product, productes i has de saber quina marca vols potenciar, quina dona més valor i està més reconeguda. Normalment, pots tenir diferents punts de partida: rellançar, canviar-la... comences normalment fent estudis de reconeixement de marca i entendre al teu públic objectiu què entenen, quins valors transmet... i què et surt més a conte. I s'ha de mantenir aquest reconeixement, com evoluciona, crear grups de gent que vas canviar el target group que valida el tipus d'impacte de marca i reconeixement, et va donant un benchmark sobre l'impacte.

I quins instruments i mitjans diferents es fan servir?

Dins del pla de marca has de fer objectius, estratègia i acció i canal. Has de tenir clar què vols comunicar i com, i a cada canal pots tenir impactes diferents. És diferent a una web que a una xarxa.

Les estratègies i missatges són iguals a tots els països?

El que no varia mai és el core, ha d'haver una continuïtat i ha de tenir una variació. Els caràcters de la marca hna de tenir la morfologia i disseny de l'original, tens un llegat que ha de ser estable. Vas fent ajustament depenent de les especificats del país i canal.

Moltes directrius venen des d'aquí o allà? Teniu flexibilitat?

Xina es gestiona des del head office i ja ho definim de forma centralitza corporativa i incorporen des del principi l'equip local, no ho separem mai. Pot fer propostes i les integrem al projecte perquè sigui un grup comú. El que vols és poder demanar que el head office faci la primera proposta, i la gent local sigui autònoma i capaç. Tu els dones guies, ajudes i seguiment, però que també tinguin la seva independència en funció del procés i pla que es vol llençar.

En tema comunicació fem servir agències d'allà, tenim una global i estem amb altres locals que accionen l'estratègia. N'hi han que estan especialitzades per canals. Pots tenir una que t'ajuda en l'arquitectura mare a nivell estratègic i altra especialitzada en WeChat. Les agències que puguin interaccionar amb mèdic han de passar uns requisits de confidencialitat, anti corrupció, conflicte d'interès...

Quina influències hi han del context i quin és el rol de la comunicació a la Xina?

Important que l'agent comprengui que falta espera de comunicació i un general molt capaç de relacionar-se amb agències, consolats i ministeris, cortesies locals, formes de relació. En cas de la Xina els regals són molt rellevants, com a respecte i preocupar-se per la cultura i integració.

Quina diferència hi ha de comunicació amb Xina i aquí?

A nivell macro no hi ha diferència, és més com es fa, amb quines agències i quins canals. Conèixer claus i bases de comunicació del país i entendre a què t'enfrontes:

si tens un public relations issue, reputació o execució estratègica. Moltes companyies hi ha operacionals perquè com que no saps el know-how t'ajuden al registre, creació de continguts amb esborranys, execució de campanya i tu només supervises.

Quin patró de comunicació es realitza i com ha anat evolucionant?

Evolucionant perquè hem tingut un nivell de presència diferent. Vam fer la web en xinès i notícies específiques. La nostra aproximació canvia i t'has d'adaptar en l'àmbit digital, que generis traffic, inputs rellevants pels locals.

Quins serien els factors culturals més importants per tenir en compte?

En contexts altament simbòlics com la Xina, on el format de pensament és simbòlic. Les Claus de comunicació canvien. Els westerns pensen lineal i els orientals circular i la planificació també és diferent. Perquè no diguin no ara, estan oberts al canvi de després. Coexisteixen formes de fer i no passa res, a vegades som més dogmàtics i ells són ambivalents i per això estan més acostumats amb la complexitat.

Què us va portar a la Xina?

Tema històric, aquesta empresa sempre ha treballat amb partners i un d'ells era a la Xina que els va ajudar i introduir, pel qual ha creat un compromís i pertinença. L'hem mantingut i potenciat. Primer fent importació, després representació, després la primera empresa, la segona, després acords amb companyies d'allà i ara tenim el 36% de les accions i cotitza a Shenzhen i venem molt. I fa que encara estiguem més compromesos i tema relacions i gestió de la convivència de valors i formes occidentals i orientals.

ENTREVISTA E2

Quin rol té el departament de RRPP a l'empresa i com s'estructura?

Jo estic al departament d'internacional que seria d'alguna manera els de venda o negoci que porten la filial. No tenim un departament específic, però hi ha 3 departaments que es dediquen a això que són els de comunitat, el de legal (lobbys, institucions i associacions) i el de màrqueting.

Quina relació té amb els altres departaments?

Les funcions estan repartides entre aquests. Depenent de la temàtica es va a un departament en concret: si és de producte amb màrqueting, si és de projectes d'institucions per legal i si és de consumidor amb comunitat. Depenent de cada àrea cadascú té la seva part de comunicació

Qui prèn les decisions estratègiques?

L'estratègia de negoci va amb màrqueting i l'àrea nostra d'internacional. A nivell de comunicació i local més en màrqueting. Per diferents tipus de comunicació tindràs una agència que t'assessora, en el cas de la Xina en tenim moltes: de RRPP, de casos de crítica de producte i reaccions...

I quin és el nivell de flexibilitat?

Està definit en principis, però no és 100% acotat, hi ha temes que se solapen i llavors han de col·laborar entre departaments. Hi ha persones enfocades a la Xina i es posaran en contacte entre ells i solucionar-ho o escalar el tema si es necessita més decisions. Jo soc el de la Xina internacional, hi ha un altre de màrqueting especialitzat amb la Xina i parlem sovint. Si necessitem més anem cap a nivells més alts.

Tenen formació del mercat xinès aquestes persones?

Sí. La persona de màrqueting és un taiwanès, jo he estat amb molt de vincle amb la Xina durant molt de temps, pel qual també tinc una certa tendència, i a legal té una persona que porta el tema d'assessors legals i agències que coneixen el mercat. Ara

busquem una persona de legal que parli xinès i ens dediquem a buscar tant especialistes aquí com allà.

Quins valors i competències té la marca i com es reflecteixen?

Venim d'un passat mèdic com a tractament científic i productes medicalitzats. Ara estem anant més cap a la cosmètica, però partim de la seriositat de medicaments, pel qual sempre tens uns estàndards i requeriments d'aquesta vessant científica. Per tant, fa que es controli molt el que dius i intentes no dir més del que toca a diferències dels fast consumer goods, que són productes més ràpids. A més, cada cop t'adaptes més al món de cosmètica però conservant aquesta professional que es reflecteix al producte sobretot i amb un pensament a llarg termini i una mica arcaic.

Quins desafiaments teniu amb la gestió de la comunicació?

El tema de la marca està evolucionant molt i sobretot a la Xina és difícil explicar una marca com nosaltres, l'expliques gràcies als productes que portes. Nosaltres vam entrar a la Xina amb productes de nadons i després va anar bé el protector. Per tant, primer vens amb una història del producte que t'ha pogut deixar entrar i després tens èxit amb un altre producte i es va muntant sobre la marxa a diferència d'Espanya. A la Xina el registre del medicament és molt complicat i per això comences amb productes diferents, tot i tendir a Espanya però sempre adaptant-se. La història que expliquem allà és l'especialització de protectors solar i antienvelliment a través dels productes. Aquesta és l'estratègia que es munta a nivell negoci que expliquen els de màrqueting, però legal no té tanta presència.

Quines tècniques utilitzeu per arribar als públics?

Des del vessant online, estem a totes les plataformes importants d'allà: Tmall, Jing dong, TikTok, Little Red Book... hi ha una part que és la de venda directa i una altra d'awareness o word-of-mouth, hi ha altres anys que hem tingut celebrities i KOLs com agents externs que promovien la marca. Alguns et parlen de producte, altres més de marca...

És una comunicació de diàleg, informatiu, persuasiu…?

Depèn de la plataforma perquè a Tmall tens una pàgina de compra amb els valors d'on ve la marca a la part mitja-baixa però a la part alta hi han els key points del producte. Quan baixes veus la historia de marca. Els KOLs és un format curt que explica una cosa en un minut o així i ha de ser molt més a un punt que pot ser més de producte, marca… són diferents impactes del consumidor

Com és la gestió a nivell de continguts?

Tot és digital, venem 80% e-commerce i 15% offline. La digital és la que dona més resultat com els vídeos, formats de tota mena a les plataformes...

Us presenteu com una marca local, global o glocal?

Les dues, com a marca espanyola, però ara ens presentem com una marca global de dermocosmètica. De fet, és així perquè el 40% de vendes són a Espanya i s'està reduint cap a altres llocs del món. Aquesta imatge es fa a través al producte perquè el consumidor xinès té molts impactes i has de mesurar el que els expliques i satisfer les necessitats. Si és més informació se'n va a Little Red Book, si és Tmall vas molt més al gra perquè és el mateix producte que explica una cosa. Cada plataforma té una funció i has de tenir uns continguts per a gairebé a totes. Little Red Book és com un Quora que entres per si tens un problema per preguntar i trobar explicacions tant per productes, marques o persones, és un lloc més bo per explicar la marca perquè té més diàleg.

L'estratègia i els missatges són iguals a tots els països?

Sí, idealment. Però no, si tens èxit amb una línia de producte que entra molt bé al país comences fent la història amb allò. Tens tendència a voler explicar la marca total amb el portfolio amb aspiració de marca, però si estàs explicant una cosa, tires més per aquella part. Quan entres nosaltres no tenim el pressupost per poder explicar-ho des de zero, hem d'anar més a poc a poc i pots tardar més anys depenent dels diners que inverteixes.

Utilitzeu agents locals? Les directrius són des de la Xina?

Teníem un equip xinès molt bo al principi perquè utilitzaven trends d'allà i gràcies a això va créixer molt la part online. Coses que es feien allà aquí no existien i es

necessitava que ells ho expliqués, i de fet un rol com el meu no hi havia. Hi havia gent que ho entenia més o menys, però no tenia l'experiència i, per tant, no tenia sentit que els diguéssim què havien de fer. Després que ara el creixement és més suau hi ha persones més sensibles al mercat com jo que poden fer propostes que els ajudin a ells, hi ha possibilitat d'explicar i de més directrius.

Austin Lee és un KOL que ven molt i treballàvem amb ell i es va fer un vídeo promocionant un producte, l'script ara el fem junts i a part de la promoció també fem que expliqui el que volem. El màrqueting d'aquí coopera amb el d'allà i ajuda al fet que coneguin la marca i es calibri el missatge per explicar cada cop més la marca.

Les reunions estan orientades a la campanya, si és part de vendes és campanya, i si és d'awareness i màrqueting s'orienta als slots trobarem bon per fer les accions. Per exemple, tenim KOLs que a Little Red Book pengen un vídeo que es preocupa pel healthy living i fem un vídeo sobre això amb la rutina de la persona i que la nostra marca té un rol en aquesta temàtica. Hi han coses més relacionades amb plataforma i altres més amb influencers. S'han de definir depenent dels objectius.

Tenim agències partners locals de comunicació de tot tipus: KOLs, influencers, agències per temes de PR, assessors legals...

Quin patró de comunicació s'utilitza i com ha anat evolucionant?

Es fan uns plans de marketing i de comunicación amb objectius i pressupostos orientats a engagements, awareness, etc. I si això no es dóna amb els KPI's vas modificant. La peça mestra és el mk plan i et vas adaptant segons el que surt. La xina és molt dinámica i acabem modificant molt. Sobretot en temes de comunicación.

Per què vau anar a la Xina?

La marca té un pla d'internacionalització a llarg termini que fa 10 anys va començar i la Xina és el segon mercat més gran del món. Si vols ser gran has d'anar-hi, s'hi va anar el 2014.

Quines reptes i diferències heu percebut?

Manera de funcionar, l'ecosistema de plataformes, la manera de convèncer els consumidors, allà per exemple les farmàcies no tenen un rol molt fort a diferència d'Espanya. A la Xina els doctors està fragmentat i especialitzat i amb les farmàcies també. No pots replicar la mateixa estructura, has d'anar directament al mass market perquè no tens assets que és el teu ambaixador de marca. Pel qual has de muntar una manera diferent de fer. Es fan estudis de mercat i busques talent local, ara tenim 20 persones que defineixen com atacar. Es va fer un estudi des d'Espanya primer. Ara ens dediquem a reclutar i cada cop són més ells els que ens diuen com actuar. Predominen les decisions d'allà quant a atacar el mercat, però sobre el producte que s'introduirà no.

Exemples d'adaptació de campanyes?

En temes de KOLs, la major part dels temes els defineixen ells. L'influencer que hem dit abans també té, per una altra part, uns vídeos més educatius com per exemple les dones que juguen a futbol o de patinatge artístic que els preocupava la protecció mentre es juga i a nivel físic. Per tant, el producte tenia una aparició més subliminial i no de venda directa, aquest contingut 80% està fet per ells amb l'influencer i nosaltres discutim això a grans trets en el marketing plan (si necessitem una part associada a venda, comunicació de producte o de valors). Fem diferents budgets i ells acaben refinant i l'oportunitat més adequada, a vegades també és amb els propis influencers que s'acaba definint la idea.

3 punts més importants a tenir en compte des del punt de vista cultural?

El consumidor xinès és molt de valor-preu. Si hi ha un producte superior està disposat a pagar més, i analitza bastant. El fet que hi hagi tanta plataforma d'e-commerce fa que sigui tot molt transparent. Si tens 3 productes, ells van a entendre quin és l'ingredient més potent i es formen una opinió. Per això és important tenir una opinió molt enfocada a la superioritat de producte i el valor que té amb la combinació d'una sèrie de factors. El consumidor xinès no és molt lleial, perquè prova molt i fa molts canvis perquè les plataformes d'e-commerce els donen aquesta possibilitat. Llavors aquí una marca petita com nosaltres ha d'intentar crear una base i establir els productes que funcionen bé.

Dintre del sector de marques solars com es troba aquest posicionament de producte?

Típicament, tens les marques locals que no estan ben valorades i després tens les estrangeres. Les japoneses i coreanes, l'Óreal estan ben valorades. El fotoprotector és una categoria que no és molt gran i a poc a poc ara van entrant diferents players i ara hi ha alguns que són del sud-est asiàtic molt competitiu en preu. Últimament, també hi ha molt competidor que és marca nova xinesa amb una bona inversió i són molt agressius.
El consumidor xinès històricament ve de dir que les marques locals no estan al nivell i amb el temps et trobes que va canviant, per exemple en el cas dels mòbils. Amb els solars no hi havia un know-how fins ara. Si ets un país de sol com el Japó i Espanya doncs ells ja et donen una autoritat de com t'has de protegir, però amb el temps si les marques locals també es potencien doncs també ho has de tenir en compte.

De quina forma el consum mediàtic és diferent al d'Espanya?

Ells són molt de mòbil i totes les plataformes són diferents. Un xinès es passa un 50% més de temps al mòbil que un consumidor americà o europeu. Per tant, tot està pensat pel mòbil i és un ecosistema diferent. Nosaltres ara també som així, però ells han sigut així per més temps i fa que tinguin hàbits diferents. Les plataformes analitzen la gent amb molta més potència i al final tens social media i e-commerce principals.
Al final són dos mons diferents que no van en la mateixa direcció, l'ecosistema xinès no es reproduirà a Europa. Estan tan avançats que van en direccions diferents. El funcionament de plataformes no és assimilable aquí, i funcionar per traducció no funciona perquè els consumidors no pensen així. Per això és important tenir gent que hagi viscut en els dos ambients per poder fer una proposta. És difícil que una empresa des de la distància pugui dir com s'ha de fer. La combinació de les dues coses de tenir gent d'allà i persones que entenen els dos mons fa que tinguis èxit. Per exemple, en el cas d'Amazon, que sempre té la mateixa estructura i, en canvi, Alibaba és una pàgina molt llarga amb vídeos i el que vulguis.

ENTREVISTA E3

Teniu departament de relacions públiques?

Nosaltres hem funcionat de diferents maneres. Hem sigut un equip de màxim 7 persones. Hem tingut un equip extern que ens gestionava la comunicació i xarxes socials, però ens era un cost molt elevat, llavors hem fet nosaltres la gestió de notes de premsa, creació de continguts, etc.

Al principi teníem una persona organitzadora d'esdeveniments, però ara mateix no tenim suficient facturació per cobrir-ho. L'enfocament que tenim ha canviat, ja que ens ha funcionat molt bé les publicacions a revistes i blogs internacionals per donar-nos a conèixer en moments de crisis i feia que ens truquessin de diferents llocs del món per fer projectes. Després també hem atacat a revistes online de disseny que tinguin renom internacional.

També amb el tema de les xarxes és una eina molt valuosa on la gent sent el que estàs fent i envies butlletins, i amb les publicacions hi ha molts competència que fa que hagis d'estar en tendència i que facis coses d'interès social.

Amb això es fa una reunió mensual per decidir i programar el que es vol comunicar amb el partner local. Des del 2017 estem focalitzats en l'ecodisseny sense semblar green washing. Per això cal que el to ha de ser honest i rigorós, perquè ja és difícil vendre's com a dissenyador que també a sobre amb el tema de sostenibilitat i medi ambient ho has de demostrar i que t'ho prens seriosament.

Quant a públic, és un diàleg, més informació, més persuasió?

Intentem donar un enfocament bastant clar i honest en el sentit de informar sobre la nostra professionalitat i la nostra responsabilitat que tenim amb el medi ambient, però sense donar lliçons. Mirem de ser oberts i ser col·laboratius amb els clients, sempre amb la constant millorar i progrés de l'empresa.

Qui decideix l'estratègia a nivel de contingut i quina és la flexibilitat que hi ha?

En algun moment hem contractat empreses que ajudaven a analitzar aquest contingut. La nostra pàgina és en anglès i teníem una empresa externa i després

una noia que ens feia fer uns exercicis i anàlisis sobre: a qui ens havíem d'adreçar i què dir. Després el tema de xarxes socials hi havien uns continguts que servien per a uns llocs i altres a altres llocs. D'alguna forma també havíem d'ensenyar que som experts en aquest tema i havíem de fer uns escrits d'opinió. Després tenim el tema de premis i de publicacions de premsa cada cop que s'acaba un projecte.

Com vau començar a introduir-vos a la Xina?

Hi han unes ajudes a l'estat espanyol, unes són amb ICEX i en el cas de Catalunya és ACCIÓ. Ells et conviden i fan unes missions o viatges on et conviden al país per presentar-te a certes empreses que estiguin interessades. T'ho van proposant a través del correu. Fas un tour amb empreses que ells s'han posat en contacte per connectar-te a través de la teva inversió i si els interesses tens una entrevista amb ells. Després també has de tenir un partner perquè et pugui fer la gestió i per temes de documentació de pagaments, normatives... Però perquè surtin els números també has de tenir un equip d'allà i els costos són diferents.

La creativitat europea agradava i es buscaven coses així, i els que volien és aprendre dels d'aquí. Gràcies a la seva estructura i el llenguatge simbòlic els és més fàcil de captar per poder fer coses semblants i aprendre més ràpid. Però passar de copiar a pensar en un sentit més creatiu, jo crec que és el procés que han estat treballant els últims anys. Nosaltres, per tant, fèiem la part creativa i ells la part més de desenvolupament i projecte a la Xina. Amb aquesta col·laboració per això intentes potenciar l'especialitat de cadascú i treure el millor de tots.

Per què vau triar Xina i no un altre mercat?

A la Xina s'està fent molta construcció i sabíem que es buscaven creatius europeus i era interessant, volíem tenir possibilitat i ho vam provar.

Amb quines dificultats us vau trobar?

Tema normatives, llengua… per això és important un partner local. És una cultura molt diferent a l'igual que la manera de construir en aquest àmbit. Tenim pendent fer la web en xinès.

Quins són els tres punts més importants de comunicació des del punt de vista cultural?

Amb tema de comunicació és veritat que si dius que ets espanyol se'n riuen una mica de tu, igual que a França, ja que som del sud. Però si dius que ets de Barcelona s'ho miren diferent, si no no donaves professionalitat. Després en el tema europeu ens venem com un país estranger venent la novetat. Cal un enfocament. A nivell de rapidesa també buscàvem preus més competitius amb tema de timings també. Tema horari per quadrar-ho tan bé és important perquè a vegades un dia per l'altre et demanen una cosa i has de tenir el cap amb els dos horaris per adaptar-te. Aquests clients ens trobaven a través de les comunicacions de les revistes que fèiem, xarxes socials i les paraules Claus de la pàgina web, ja que en termes d'eco disseny és relativament nou.

S'utilitza la mateixa estratègia a tots els països?

Fem una sèrie de textos que estiguin adaptats al país. Tampoc encara hem fet molt, ja que amb temes culturals aconseguir el client és difícil i després tenir confiança i entendre què vol. A través dels seus ulls intentar captar què es vol referir en termes de disseny per llavors saber interpretar-ho al disseny i projecte que duus a terme. Una de les dificultats és desgranar i entendre el que vol el consumidor des d'un punt de vista cultural diferent que ja té un patró diferent al teu de com ho veus tu. És cosa de percepcions. A part d'això també és important les execucions, ja que depenent de quins materials utilitzis o estratègies, per ells tenen un significant molt diferent al teu i s'ho poden prendre d'una manera o altra. Per tant, és important agafar un partner local que t'ajudi i després jo donar-li el meu enfocament europeu pensat pel mercat xinès específicament. A més a més tot el que et diu el client no és literal, és reinterpretar com és la marca i filtrar els resultats.

ENTREVISTA E4

¿Se usan agencias locales o consultores?

Se gestiona más desde allí, el esfuerzo que se hace desde la marca es para ventas o comercial, y el tema de comunicación y promoción con ferias, rock shows o catas,

campañas de comunicación todo es con el socio local.

¿Muchas directrices os vienen impuestas desde China o tenéis flexibilidad?

Somos flexibles, desde aquí se prepara el material para que ellos lo puedan traducir en sus canales oportunos.

Cuando hablan con los públicos, ¿Es un diálogo, más información, más persuasión?

Informativo sobre nuestra historia como bodega.

En cuanto a estrategia, tácticas, mensajes e imagen dónde se realizan ¿Aquí o en China?

La imagen del vino, notas de cata y toda la información viene definida desde España. Cómo se vaya a atacar a un público objetivo o medio es una labor que decide el cliente final o importador que distribuye el producto. Hay algunos que su modus operandi suele ser más clásico y no invierten mucho en comunicación, otros sí. Lo último que hemos hecho ha sido unos carteles de publicidad en un medio de una zona con el cliente objetivo que son de nuestros vinos orgánicos donde se realizaba una feria de vino. Todo el mundo que va allí son clientes objetivos ya sean distribuidores o clientes finales.

¿Cómo se realiza la gestión de comunicación local a nivel de contenido y qué medios e instrumentos se utilizan?

Es bastante básico, se cuenta la historia de la bodega, cómo ha evolucionado, de cada vino qué tipo de uva tiene y cómo es, el procedimiento que se lleva. Todo va alrededor de una marca o las distintas que tengamos que se dotan de una historia que se traduce para los clientes. Al final tiene que ser algo global que sea de la marca que se va de mayor a menor a una marca de vino en concreto a nivel de contenido. Después se toca los premios internacionales de cada marca que viene dirigido desde la matriz. Si el cliente prefiere que la información sea dad en una revista como en Malasia también se puede hacer, por ejemplo nuestros vinos particulares se han puesto en una revista de golf. Eso es lo que elige el cliente, dónde va a ir destinada esa publicidad o acción de comunicación.

¿Son medios muy diferentes cuando se deciden?

Sí porque son distintos clientes que tienen diversas formas de atacar al mercado, hay algunos que están más en la publicidad y otras en las notas de cata. No necesariamente publican nada, hay gente que está más activa en redes también. Las herramientas de comunicación son distintas porque no hay Facebook o Whatsapp y se utilizan otras herramientas como Weibo y Wechat. Hay campañas de comunicación a través de internet que hacen nuestros clientes, lo que facilitamos es el material a comunicar como notas de casa o eventos y así ellos pueden dar más cuerpo.

¿Qué imagen se pretende transmitir: local, global, glocal?

Lo que se explica a forma global se tiende a decir es la historia, que llevamos desde 1944. Somos un producto de vino en una zona con una historia y tradición, cada marca después irá con una historia un poco distinta y diversa en función de la imagen o la elaboración del vino que se haya hecho.

¿Qué patrón de comunicación se realiza y cómo ha ido evolucionando?

Sí, nos adaptamos a nuestro cliente. No hemos tenido un patrón central de la información y en ciertos canales, ya que no se decide en España. Lo que sí somos activos en promoción para presentar los vinos y actividades del sector con ferias internacionales y catas con los clientes, allí sí se va informando. No estamos en televisión en estos mercados, por ejemplo.

¿Cuáles son los pasos de la estrategia?

Hay un presupuesto para marketing que se trabaja muy cerca del cliente donde se decide cómo quieres trabajar, qué eventos quieres realizar, qué es lo que va atraer un impacto mayor en ventas… y depende del tipo de cliente. El cliente en Malasia por ejemplo quiere atacar en el sector del lujo y prefiere entrar en las revistas más elitistas. Pero hay otros que prefieren hacer sólo catas de vino para vender más, no viene definido desde la marca eso.

Qué os llevó a introduciros en este territorio y no en otro?

Al final como la marca tiene que intentar atajar a todos los mercados posibles porque son potenciales mercados para la empresa y donde hay un desarrollo determinado. China ha crecido mucho aunque ahora está más tranquilo, también ha pasado con otros mercados como Estados Unidos. Unos están marcados de crecimiento pero depende del momento de la historia. En bodega que tenemos una producción X, nuestra obligación es seguir vendiendo.

¿Qué particularidades y retos tiene China a diferencia de España?

Tienes el idioma, la distancia, la opacidad de precios en el mercado… es complicado ver a dónde acaba tu producto. Cada mercado tiene su propia casuística.

Los gustos del vino y tradiciones de consumir el vino son diferentes. Tienen un paladar que no están acostumbrados como en España y necesitan algo que no sea muy tánico, como más redondo mejor, los vinos ásperos no gustan mucho. La forma de consumir no es para acompañar en la comida, sino más para emborracharse pero que incluso en eso cambia por zonas.

¿Cuáles serían para usted los 3 puntos más importantes en cuanto a la comunicación con china desde del punto de vista cultural?

Adaptación al medio, colaboración con nuestro partner o cliente y que la comunicación que queramos transmitir y sea bastante clara, ordenada y concisa para dar un mensaje inequívoco para ayudar a crear marca.

¿Qué rol tiene el departamento de RRPP en la empresa y cómo se estructura?

Hay un departamento de marketing y comunicación, que hay una persona interna y el resto se externaliza a otras zonas de Aragón dependiendo del ámbito digital y de representación, catas y actividades más físicas.

¿Quién toma las decisiones estratégicas y cuál es el nivel de flexibilidad?

Desde la dirección comercial, de marketing, producción y elaboración técnica del vino y de calidad. Hay un comité ejecutivo.

¿Qué valores y competencias se promueven y cómo se reflejan en la organización?

En cuanto a producto la calidad, tradición, vanguardia y la sostenibilidad en nuestros procesos. Se reflejan mediante etiquetas con papel reciclado, cápsulas eliminando plásticos, quitamos gramaje en botellas de nuestros vinos y consumir menos, etc.

¿Con qué desafíos os enfrentáis en la gestión de la comunicación?

Principalmente llegar a comunicar con el consumidor final y que perciba esos valores sobre todo en el ámbito digital. Como barreras nos cuesta transmitir la imagen fiel de nuestros públicos, ya que debe ser acorde a ello y que esté reflejado en los productos, comerciales, web, etc.

¿Las estrategias y mensajes son iguales para todos los países internacionales?

Se adaptan por mercado pero con sus pilares básicos.

ENTREVISTA E5

Quin rol té el departament de RRPP?

Nosaltres som un departament de comunicació, no de relacions públiques. En aquest moment, departament de relacions públiques en si no en tenim, històricament sí que en teníem un juntament amb un altre de comunicació i ara les relacions públiques es porta més des de la distribuïdora. Tot i així també fem funcions de relacions mediàtiques, institucionals i puntualment de relacions públiques, però hi ha un equip de Brand ambassadors que també acostumen a fer més actes de relacions públiques i està una mica repartit. Nosaltres treballem en paral·lel amb màrqueting, històricament hi havia un únic departament de màrqueting i comunicació depenia d'ell. Ara estem al mateix nivell i reportem directament a la direcció i propietat en funció dels temes. Al director general, jo li reporto la majoria de temes més del dia a dia de la gestió de la comunicació i estratègia, i després puntualment els temes més específics de canvi climàtic i sostenibilitat (que són uns dels eixos de la nostra estratègia de comunicació) li reporto al senyor Torre que és 4ª generació perquè és ell qui lidera aquest departament de la comunicació de canvi climàtic. Som un departament que és corporatiu tot i que també donem servei als altres cellers que són propietat de la marca inicial, i diferents àrees de negoci, però

la nostra tasca és comunicació corporativa per donar visibilitat o consolidar la reputació com a elaborador de grans vins, sobretot centrat en els valors: família, sostenibilitat, el fet de celebrar la vida... tenim una missió que és celebrar la vida, transmetre el llegat i donar la terra. Comunicació corporativa que té aquests valors, després la comunicació de producte on s'acompanya el llançament de nous vins al mercat i, per altra banda, hi ha altres línies de comunicació com tota l'àrea de turisme/eno turisme i restauració, i donem suport a tota la divisió de la visita de cellers, etc.

Tenim una estructura una mica complexa com a empresa. La imatge la vinculem amb els vins elaborats a Catalunya de certa gamma, després tenim una sèrie de vins que són de mass market que la seva comunicació s'apalanca en el que és la marca del vi més que en l'elaborador, com Sangre de Toro o Vino Esmeralda. I després tenim una sèrie de cellers que són nostres, però tenen una personalitat pròpia com Joan León d'Alt Penedès, Kenet, a Rivera del Duero, Ribes Baixes, etc. I els tractem de manera independent amb un estil i manera de comunicació diferent. Només hi tenim una petita vinculació amb aquests.

Després hi ha la divisió de brandis que ho tractem com a cellers independents, amb regles i codis de comunicació diferent.

Com es fa la gestió de la comunicació?

La comunicació no deixa de ser una palanca més per aconseguir uns objectius: vendre vi i ser rendibles. Tota la comunicació es fa paral·lelament amb l'estratègia empresarial que és aquesta segmentació de marques amb el clar objectiu de priorització de la marca mare.

Totes les accions de màrqueting van cap aquesta direcció i objectius empresarials, l'estratègia de comunicació respon a aquesta estratègia empresarial. Hi ha campanyes des de màrqueting de la distribuïdora que són més mass market i nosaltres potser aquí ens centrem molt més en la comunicació més corporativa i de la marca familiar.

Qui prèn les decisions estratègiques?

L'estructura és un celler de propietat 100% privada i a nivell de gestió d'empresa hi ha un comitè de gerència amb 6 directors i després un altre comitè de gerència ampliat amb altres directors. Nosaltres com a directors de comunicació en el cas nostre no estem en el comitè de gestió de gerències que és on s'estableixen i es prenen les decisions estratègiques més importants, sinó que estem en el segon. Ens reunim dos cops al mes per participar en les decisions estratègiques, però normalment ens venen donades l'estratègia empresarial i com a estratègia de comunicació la dissenyem des del departament i amb la flexibilitat de plantejar-ho a màrqueting, al director general o a cadascun dels cellers amb el pla i estratègia anual. Aquí ens ho fem molt nosaltres però d'acord amb una estratègia empresarial pactada anteriorment.

Quins valors i competencias es promouen i com es reflecteixen a l'empresa?

Com a celler familiar a nivell d'estratègia: ser familiar, ja que en el món del vi requereix paciència i pensar a llarg termini, la transmissió del llegat, la sostenibilitat en la lluita contra el canvi climàtic. Som un celler que intentem donar un missatge de cura en l'entorn s'impregni en tots els missatges que fem i comunicacions. També com a part social tenim una fundació des del 1996 que ajuda i fa projectes per la societat, infància, etc.

Vam ser dels primers a poder alertar del canvi climàtic perquè és un cultiu que és molt sensible i és dels primers afectats, i volíem fer pedagogia. Són valors que venen de Dalt del president i directiu de l'empresa. Ens fa xerrades, s'entreguem premis a nivells de departament, a proveïdors...

Quina desafiaments trobeu en la gestió de la comunicació?

Les gestions en una empresa familiar és diferent a la d'una empresa no familiar. Has de tenir molta sensibilitat per poder respondre i vetllar pels interessos dels membres de la família buscant un equilibri. És proper però delicat. Hem de tenir clar les directrius de la direcció general, però el senyor també té unes necessitats concretes. El repte és buscar un terme mitjà. També un desafiament és traslladar el missatge del canvi climàtic, anem cap a webs i blogs, però els influencers ho porta més màrqueting digital. Nosaltres anem a través de mitjans i ells és més directe.

Quina tècniques utilitzeu per arribar als públics?

Primer establim a quins públics podem arribar i després triem de quina manera arribes. Utilitzem els mitjans de comunicació nosaltres com a comunicació corporativa i triem uns o altres en funció de l'interès que tinguis. És indistint del país, si no tenir clar els objectius de la comunicació, acció concreta o llançament, etc. Amb els propòsits i buscar els intermediaris. És una combinació de moltes coses, perquè una campanya de comunicació l'objectiu és alinear-ho tot. Mirem de fer comunicacions orgàniques a través de notes de premsa, i al mateix temps campanyes de xarxes socials. Volem traslladar el missatge sense pagar per aparèixer als mitjans, produir suficient informació que sigui d'interès pels mitjans que facin ressò. També és veritat que és difícil la línia entre redacció i publicitat és molt fina, potser combines diferents tècniques. La comunicació nacional la fem in-house amb la família, i la internacional amb els mercats vectors intentes tenir una presència directa que amb la distància es perd una mica. Mirem de tenir un contacte directe amb els mitjans de comunicació, i també amb la distribuïdora del país que acostuma a tenir un contacte directe amb periodistes també. A vegades el CEO també va al país per tenir una reunió.

En el cas de la Xina tot és més a nivell de producció i distribuïdora més que celler, la relació és que enviem informació a periodistes que ajuden a construir una relació. La comunicació ho porta més directament l'empresa del país, sobretot basant-se en la confiança.

Utilitzeu un diàleg, més informatiu, persuasiu…?

Hi ha una mica de tot i és buscar un equilibri. Fem que moltes notes de premsa informin de nous llançaments, projectes... però també hi ha gestió proactiva amb entrevistes i persuadir els periodistes i donar-nos visibilitat. El departament de comunicació de l'empresa han de tenir una mentalitat periodística en funció de l'especialitat de cadascun. La vessant informativa és amb els periodistes.

Com es realitza la gestió de continguts?

Des de la matriu marquem les directrius de comunicació, tenim una política de comunicació on s'estableix la base i les directrius amb el tipus de relació amb els

periodistes o les entrevistes, etc. Normes de conductes i estil de comunicació. Les temàtiques també de traslladar els valors. Cada mercat després ho acaba aterrant amb les directrius generals. Per exemple, amb Sangre de Toro que tenim concordava un any a la Xina amb l'any del toro i es va fer una campanya especial. Més que res és depenent de les marques dintre dels vins i amb objectius diferents que té cadascun. Tu tens unes bases i directrius generals i després això ho has de respectar i la manera en com concretes i baixes la comunicació ja depèn de cada país i la cultura.

Quina imatge es vol donar a cada país?

La imatge s'ha de transmetre a tot arreu, i la manera i accions que faràs varia per adaptar-te a cada país. Ha de ser coherent i consistent. Tenim 100 i pocs mercats als quals estem i mirem de ser persistent en la imatge que estigui consolidada perquè fa temps que hi som. El repte està amb els mercats que és un producte mass media al fer la segmentació de marques, que una línia potser en concret o marca es connecti amb la marca original. El missatge i la imatge ha de ser igual.

Són iguals a tots els països?

El missatge principal depèn del posicionament de la marca en concret que ha de ser a tot arreu sigui on sigui, però després les estratègies i accions seran diferents depenent del país o adaptat. Així com el missatge corporatiu ha de ser igual, quan ho aterres o baixes és el que pot variar. Amb nosaltres venen molts asiàtics al celler i ho venen a veure perquè tenen una percepció de la marca que és coherent amb el que també comuniquem aquí, la concepció. Però s'ha de ser global perquè si venen aquí els quadri amb els missatges que reben al seu país.

Utilizeu agències o consultors locals?

Tot és més en funció del distribuïdor de cada país si considera que pel posicionament serà més favorable. En alguns casos es pot arribar a un consens on s'assumeix el cost de la comunicació complet o 50/50. En el cas de la Xina… Hi ha decisions que es prenen en funció de la importància del mercat. El que se sol fer és que vagin a la Xina un cop a l'any i es facin reunions i es reforci la imatge familiar, a més a més es treballa molt la comunicació interna entre les diferents centrals de

cada país passant informació sobre la situació que es viu a cada lloc. El més important és ser present i fer acte de presència, no desvincular-te mai del tot. La comunicació interna treu les barreres culturals i fa que tot sigui útil i positiu, una empresa global ha de tenir contacte igualment i saber la realitat del dia a dia sense desconnexió, comunicació entre filials i sucursals sobretot. La marca es va instal·lar a la Xina l'any 97 amb un distribuïdor que per les normes t'obligaven que fos amb un soci local. Les empreses de fora no podien implantar-se sense un local, i es va fer part de distribuïdora i de producció amb una línia de vins concreta que va durar poc. Després al 99 es va aconseguir la llicència de distribuïdora amb 400 treballadors, 8 oficines de diferents ciutats, etc. Els últims anys s'ha estancat una mica l'estructura.

En aquell moment es va considerar d'instal·lar-se a la Xina des de gerència del CEO, ell és molt visionari de negocis i va saber percebre un mercat amb potencial i hi hem de ser de seguida.

El nostre cas és una mica diferent de la resta, perquè tenim establiment propi a la Xina i una empresa amb 125 treballadors que la gestionem desde fa 25 anys. Tot el que és el marketing a Xina pasa per nosaltres mateixos, perquè som la mateixa empresa. Hi ha el director de màrqueting i els recursos humans de la casa mare són aquí a la Xina. Si ho compares amb les altres empreses, no tenen accés al mercat que no tenen cap establiment. El que fem és que en algunes coses treballem amb agents i altres no, depenent de les despeses i la millora que et pot donar a treballar a una agència o no, i el temps de les tasques de vins.

Ara mateix utilitzem agències per la comunicació a xarxes socials, utilizem una agència que ens porta aquesta comunicació de Wechat, Wei bo, Litte red book, Tik tok, tota la promoció de les notícies a través de bloggers en aquestes xarxes... perquè el nostre departament de màrqueting a Shanghai com a central tenim 8 persones, i a tantes xarxes necessites una persona dedicada i gent que tingui contactes perquè pugui divulgar-les. Hi han agències especialitzades en això i et creen contingut, sobretot en vídeo també que és el més car i tenen bases de dades de key opinion consumer i key opinion leaders. Són gent que tenen molts més recursos que nosaltres, i preferim que sigui una despesa variable que fixa. A nivell d'esdeveniments utilizem agents de tant en tant, si són petits és in-house perquè

tenim capacitat de dissenyar, presentar i tal. Quan són molt importants, sí que utilizem una agència de relacions públiques per coordinar, ho vam fer les festes del 20è aniversari, en algunes visites de gent important del CEO, de més de 100 persones, etc. També aquestes agències ajuden a portar i convidar persones de premsa i conèixer més gent nova per contactes. En tema d'e-commerce també treballem amb agents: trading partners que et representen i porten la gestió comercial a Tmall i Jingdong que tenim les flagships shops que les porten empreses especialitzades que estan en contacte directe amb el consumidor. També són gent que tenen connexió amb Ali baba, i saben com actuar bé i l'estratègia lligada amb el consumidor i entorns. El 20% de la venda nostra és online a través de varies xarxes i plataformes.

Ara treurem a juliol una campanya de publicitat amb un actor xinès famós de películes que será la nostra imatge de la campaña de promoció del brandy. És bastant popular el whisky i brandy, i ens ho farà per un any i hem utilizat una agència per fer el shooting, vídeo, storytelling i l'adaptació amb la nostra marca. Ens ha fet script de vídeo i están especilitzats en aquest tipus de comunicació de marques de cara al públic amb celebrities. És la primera vegada que invertim tant en aquesta campanya amb un famós, que ho fem més pel be-to-be que no mass market.

Són qui decideixen aquestes agències l'estil de comunicació?

El que no fem nosaltres és donar el 100% de campanyes de comunicació a les agències perquè no ho necessitem. Com que estem aquí, doncs ja tenim la capacitat de generar i marcar la direcció de comunicación de la marca de la Xina i als canals. El que fem és ajudar-nos amb aquestes accions de xarxes i de manera conjunta on donem els continguts ja fet de la marca i l'entorn on es pot moure la marca amb les red lines on no poden creuar. Aquesta agències tenen la capacitat de proposar-nos coses i nosaltres ho aprovem o no. Com per exemple, ens van proposar de vincular-ho amb el medi ambient amb el brandy, però no és un missatge que es busca a Xina, sinó més de prestigi i negoci amb alt poder adquisitiu. Ajudem amb això i ells ens ajuden als continguts i promocions. Amb Sangre de Toro volíem que entrés als joves i vam fer un agent de feien graffitis, breakdance i monopatins. La gestió integral de la marca no la donem a ningú.

Heu notat si la comunicació s'ha anat adaptant al llarg del temps?

El que ha canviat molt ha estat la rapidesa com han anat evolucionant les xarxes i plataformes online. Fa 10 anys, fèiem molts anuncis amb premsa de lifestyle escrita i ara desapareix. Cada any fem coses diferents i adreces la comunicació a canals diferents i ara és el digital 100%. Cada vegada ho estem utilitzant i canviant l'estratègia en funció on volem entrar i el tipus de clients. Primer a Alibaba, Wechat, Tik tok… cada dos anys estàs fent una comunicació totalment diferente al canal i consumidor target. També, el que canvia és la inversió en KOLs, la més famosa de venda en e-commerce el govern l'ha apartat per tema de frau fiscal i que solia fer streaming i ajudava a generar molt tràfic. Quan vas amb marques que vols arribar a un nivell de reputació i fama, és important treballar amb KOLs i activitat live stream. A vegades, es pot fer en un esdeveniment o ells mateixos, una campanya de diferents accions… També en funció de les noves generacions i els seus valors, amb les marques internacionals són molt diferents. Ara els xinesos només han pogut sortir de Xina a partir del 2005/2006 i les noves generacions han començat a viatjar més. Abans no es tenia cap tipus de referència de les cultures occidentals i ara la gent estudia fora. Ara la Xina està entrant en una recessió del pensament i a nivel cultural es tanca perquè no deixen entrar gent ni sortir amb les fronteres. Per tant, hi ha hagut canvis de mentalitat de la gent de generacions. Aquí les xarxes és molt més bèstia perquè tothom ho fa per allà, el tema digital está molt més arrelat. Aquí pagues, et comuniques, compres, i tot per telèfon. El metro a Shanghai la gent no es parla perquè està tothom amb el seu telèfon i la comunicació és molt diferent. Aquí a les grans ciutats el commuting és de 3-4 hores al dia i aquesta estona la gent ho aprofiten per fer moltes coses que no fan durant el dia. Aquí es venen pocs llibres escrits perquè és tot digital.

Amb el món del vi, amb el menjar de Xina creus que va bé el vi blanc per exemple és més lleuger i després el consumidor xinès no beu vi blanc i és menys del 10% del consum a determinades sopar. I a l'hora de sopar, no els agrada les coses molt fredes perquè és quan mengen menjar calent, a part que molt de consum que es fa del vi no és per beure sinó per regalar, i si és així es fa amb el vi negre. Quan ve l'estiu es beuen la cervesa a la mateixa temperatura que a l'hivern i que sigui del temps. A tailàndia també el que es beu més és el vi negre i no el blanc també, a

molts asiàtics els vi blancs els crea un reflux estomacal que no els agrada. Per això no pots estar exportant conceptes perquè cada mercat és diferent.

S'ha anat desenvolupant una funció nova durant el procés d'adaptació?

El briefing no l'hem de donar tant a les agències, nosaltres mateixos dirigim la marca i les agències no cal que l'entengui. Ells s'adapten més a nosaltres que no ells, perquè un cop donat el briefing, ja en sí está adaptat al mercat xinès, en tot cas poden donar suggeriments i nous punts de vista i moltes vegades pots perdre l'equilibri i l'objectivitat. Si t'ho fas tot tu no hi ha la part crítica perquè no escoltes a ningú.

Els treballadors teniu formació específica del mercat o ha estat més en funció de l'experiència?

Els nostres treballadors de màrqueting són d'aquí, però la resta són locals que tenen estudis de màrqueting i que ja han tingut experiència en el sector de l'empresa que es troba. Per tant, tota la gent que contractem ja venen d'aquí i no ha sorgit la necessitat.

A nivell de comunicació de marca, hi ha un tema que està canviant: que és que moltes categories de productes variades, fins ara les marques estrangeres produïen el mateix a tots els països, i ara la comunicació i adaptació de la marca estrangera és molt més lenta i rígida que les marques xineses. I ara, en molts sectors les marques xineses guanyen molt més market share perquè són molt més ràpides al canvi de les tendències de cada sector, canvien el disseny a nivell tant local com també que tampoco sigui l'esterotip, i tenen molta més habilitat en el digital. En canvi les estrangeres són molt més lentes, les xineses són inclus més agressives per aconseguir inversió. Per tant, s'ha de fer un esforç per assemblar-se a les marques xineses que no al revés, ja que abans eren les xineses que imitaven les estrangeres. Molts xinesos tenen etapes d'experiència a fora i després al posar-se en una empresa a la Xina, ja tenen una visió més estratègica i adaptada que és millor. Llavors tenen una gran capacitat d'adaptació, ja que han après de marques estrangeres i treuen el millor de totes les marques i el model de negoci als seus competidors.

ENTREVISTA E5

¿Qué rol tiene el det de rrpp en la empresa y cómo se estructura?

De departamento como tal de relaciones públicas no tenemos, tenemos una figura que es el responsable de comunicación y dentro de las actividades y funciones que tiene, una es de coordinar los responsables de relaciones públicas. Normalmente lo tenemos asociado a los medios de comunicación, hay una persona que está en el departamento de marketing que lo hace. De la estructura general tenemos al director de marketing, este tiene un producto manager, un trade marketing (una chica de relaciones con los otros business y el canal, luego una persona de comunicación que se encarga de la parte de relación de medios de comunicación, comunicaciones internas, influencers… Y finalmente el Project manager que se encarga de proyectos especiales como ferias. Somos una empresa que factura millones de euros y nuestro presupuesto es de 800 mil euros. Después hay otro departamento anexo que es el de imagen de marca y diseño, que son complementarios. Esta situación es hace 2 años a partir del 2020. Anteriormente toda la parte de relaciones públicas con los medios lo llevábamos externamente y dependía del director de marketing. En 2020 contratamos a esta persona que coordina el externo (notas de prensa a medios de comunicación y clipping en apariciones de medios) que se va centrando en cada uno de los mercados principales.

Luego, es importante entender las relaciones públicas, nuestra empresa es sólo relaciones públicas con los medios. La figura nuestra es la que hace redes sociales, gestión y organización de campañas de publicidad SEM (Adwords y enlaces patrocinados), gestión de influencers y comunicaciones oficiales ya sea notas de prensa a medios, newsletters y la comunicación interna.

¿Quién toma las decisiones estratégicas?

Las tomo yo como director de la división. El director de marketing se encarga que todas las actividades de marketing vayan en una misma dirección y se respete el presupuesto, y el director de comunicación se encarga que la línea se ejecute con las políticas de la compañía. Su capacidad de gestión es que hace las propuestas de todo y en función del grado de criticidad se revisan más o se revisan menos. Es

decir, todo lo que tiene que ver con comunicación al cliente se revisa por el director de marketing, lo que es identificación de influencers lo trabaja cada 2 meses para juntarnos y ver qué ha hecho y decidir. Las campañas SEM, tiene mucha capacidad entre el director de marketing y comunicación, yo sólo me entero del presupuesto. No es muy independiente y es un puesto de nueva creación porque lleva 2 años y tiene un perfil más junior.

¿Qué valores y competencias se promueven y cómo se reflejan en la organización?

Tiene una serie de valores que no están escritos, es una empresa familiar que tiene una cultura muy fuerte que se transmite top down a través del ejemplo. Los principales que dan ejemplo son el presidente y sus hijos, y estos a través del comité de dirección transmiten esa forma de actuar hacia abajo con sus comités de gestión. Hay un comité de dirección de 10 personas, les transmite su cultura y cada uno tiene sus reuniones que también lo hacen. Se relacionan con valores de trabajo, esfuerzo, compromiso y racionalidad. Es un perfil bastante industrial donde predomina lo racional y lo óptimo. En vez de pensar qué es lo que quiere el mercado chino y entonces adaptarlo a esa necesidad, se orienta a que es su producto y si se puede vender o no allí. Entonces ya con el tiempo se hacen ajustes y se hacen cosas más locales.

¿Qué dificultades y desafíos tenéis con la gestión de comunicación?

Es la internacionalidad. En 2019 nuestra responsable de comunicación y relaciones públicas era una externa y para nosotros era la de comunicación internacional. Pero la realidad es que sólo conocía cosas del territorio español, y nuestra comunicación no era internacional. Sí que es verdad que tenía una base de datos con 150 periodistas de todo el mundo y cuando tenía una nota de prensa la enviaba a esos periodistas. Pero no funcionaba y no salía en ningún sitio. Entonces para tener una comunicación internacional debes dedicar un presupuesto local, ser capaz de tener a alguien que hace un seguimiento de medios comunicación locales, presupuesto para estos medios o influencers que dan contenido a las personal nacional. También en el tema de redes, no puedes tener un Facebook en español que digas que es el central.

Cómo quieres dedicar recursos nacionales y te encuentras con la barrera idiomática. En Alemania tenemos un externo freelance que habla alemán, y en Francia tenemos un mini equipo local. En China desde hace años tenemos una oficina de producción y una comercial, la de producción son 15 y la otra 12. De esas 27 sólo hay 1 español y el restante son locales. El presupuesto que teníamos se centraba en la oficina comercial, y a principios del 2016 se centraba en la aparición en eventos y ferias, y ahora hemos ampliado el presupuesto y directamente contratamos una empresa de comunicación online. Nos gestionan Wechat, Weibo, Little red book y flagships stores como Tmall, JingDong. Son ellos que cogen el contenido de los headquarters y lo adaptan al mercado chino. Ahí ha cambiado nuestro sistema de monitorización, porque todo el mundo excepto en China lo controla el director de marketing y yo, pero allí como todo se gestiona en chino directamente lo controla el director de ventas de China. Nosotros hacemos un seguimiento de indicadores de performance a través del director expatriado que nos pasa los informes a la central en cuanto a inversión donde va.

¿Qué nivel de flexibilidad hay?

No tenemos poder de decisión a corto plazo, es más poder de decisión de presupuestos a donde va. Tácticamente no decidimos mucho. Las reuniones se hacen con el director de la oficina de ventas semanalmente con el equipo (responsable de marketing y comercial) para hablar de las actividades en el mercado chino. Es como una mini estructura paralela.

¿Qué agencias o consultores tenéis?

Tenemos una de comunicación online y una de eventos. Vamos a 2 eventos al año con esta agencia. Nos presentan el plan de marketing y el costo que va a suponer para aprobarlo juntamente con los objetivos, ellos son los quién lo ejecutan y cada 6 meses nos hacen un informe.

¿Las estrategias son todas iguales en todos los países?

No, el caso de China es diferente y también ocurre con Indonesia. Allí hablan otro idioma y como nosotros nos encargamos de las actividades en las filiales, ejecutamos el plan de marketing con equipos locales. Ellos adaptan un poco la

estrategia online. Por ejemplo, el director de marketing en Indonesia dedica mucho más tiempo en la generación de contenidos en redes porque es muy popular allí el Facebook e Instagram. Pero en China hacen un ejercicio de básicos con Wechat y como hay mucho negocio online los esfuerzos se centran en las páginas de venta de e-commerce. La adaptación de estrategia local la propone y ejecuta el director de la oficina local siempre gracias a su experiencia.

¿Os presentáis como locales, globales o glocal?

Esto incluso lo adaptamos al país. En China tienden a ser nacionalistas y nos reforzamos al decir que somos una empresa de Barcelona que producimos en China como claim. Pero en Indonesia no se tiene buena valoración del producto local y nos presentamos como una empresa internacional y se valora más. A nivel central seria como empresa internacional, con headquarters en Barcelona. En China hacemos hincapié que somos chinos. Sin embargo, esto no se refleja en producto ni nada, no se refleja bien porque no tenemos una estrategia para hacerlo. Sería a través del hecho de adaptar los soportes al mercado chino con el idioma, en Indonesia por ejemplo no tenemos nada en idioma local. Sería la manera de enfocarse a través del idioma.

Cuando hablan con los públicos, ¿Es un diálogo, más información, más persuasión?

Nuestra marca es bastante básica y todavía estamos en la fase de marketing de producto y no de demanda (cuando intentas activar al usuario explicando las necesidades que le resuelves). Es una comunicación informativa, nuestra piedra rosetta o soporte básico a partir de lo que se hacen nuestros contenidos son las hojas de productos con las características técnico-funcionales. A partir de allí hacen los briefings y desarrollo de contenidos, etc pero pensando siempre en el tipo de usuario. La parte principal es la información y características del producto. En Wechat nuestro principal punto es cómo facilitar al usuario que si pone una referencia nuestra, le aparezca la hoja de instrucciones para instalar el producto. No es tanto en segmentación de público, sino más racional.

¿Cómo llegáis a los públicos y con qué técnicas?

Trabajamos la nota de prensa con medios especializados, gestión de influencers riders que hagan producto reviews y finalmente trabajamos los contenidos patrocinados (vídeos e imágenes patrocinados en diferentes medios como por ejemplo que esté en los e-commerce y sea posicionamiento).

¿Qué patrón de comunicación se realiza y cómo ha ido evolucionando?

La comunicación ha sido bastante estable, porque el director comercial ha estado con nosotros desde el principio. Cuando empezamos, íbamos allí para hacer catálogos a ver clientes y explicarles, con la actitud de adaptarnos a la cultura y contexto. Él nos ha ayudado a adaptar todo lo nuestro a lo chino, ha hecho de traductor y ha actuado como filtro. Nuestros principales eventos en ferias con dealer meetings en un hotel con los distribuidores para hacer conferencias de presentación de productos y promociones, la gestión del evento la ha llevado él. Desde la elección del hotel, la sala, la agenda, comidas, configuración de mesas… protocolo básicamente. La clave de nuestro éxito ha sido este local chino y la otra gente que sabían leer lo que decía y buscar la ejecución local impregnado de nuestra cultura de marca. Con este evento también nos pasó con los expositores, la forma de exponer era diferente. Él desarrolló unas creatividades con un cartel del mismo tamaño de los expositores y al lado de cada uno había un cartel que explicaba el producto. Al final en China era el único sitio donde se exponía diferente. Para renovar esta confianza necesitas números y como siempre ha sido así pues lo seguimos manteniendo. También es el único país que tiene un tamaño que justifica hacer cosas especiales, en los demás hacemos volumen a partir de la suma de muchos sitios. Entonces nos permite tener dos marcas: el chino y el mundial.

¿Por qué en China y qué particularidades tiene?

Dos motivos: es el principal mercado del mundo de motos y maletas (se producen al año y vende 15 millones de motos y en Europa 1.5 millones) y a diferencia de la competencia producimos en China. Durante muchos años desde el 92 hasta 2013 producimos en China pero no vendíamos allí. El principal reto es 1) la presión en precios, porque tenemos los precios más bajos allí debido a la cantidad de competidores y oferta muy económica y 2) es un mercado muy agresivo, con un montón de empresarios dispuesta a copiarte el producto. Es el mercado donde más

nos gastamos en protección de propiedad industrial (defensa de marca, patentes, etc.). Es un drama a nivel económico porque te obliga a gastar más para proteger tus ventas e ingresar menos para proteger costes.

¿A nivel cultural, cómo se adaptan las campañas?

China va a golpe de decisión y leyes que no dependen de ti. China es un mercado donde el gobierno cambia la decisión de las provincias sobre la circulación según la población o tipos de comercialización de motos si son importadas o no. Genera incertidumbre para la marca. La parte de modelos de moto no lo trabajamos con el mercado en directo, sino con los fabricantes de motos china donde ofrecemos el producto y luego ellos ya lo comunican localmente.

¿En que se nota que la cultura china es distinta de las española? Podría nombrar las 5 características más importantes? ¿Tienen en consideración esto a la hora de comunicar?

Les gustan mucho los complementos. Nosotros por ejemplo, nos centramos en el producto principal pero ellos valoran la sofisticación. Por ejemplo en los baúles que tengan luces de cortesía y cuidar los detalles que aquí en Europa no se consideran importantes y allí sí.

¿De qué forma el sistema de consumo mediático es distinto al de España? ¿Y socio comunicacional?

La parte de la estrategia donde vamos está enfocada en redes sociales y el móvil. Cada vez damos menos importancia al punto de venta y nos centramos en los e-commerce y redes como Tik Tok y Wechat. También es verdad que es un estilo más americano con la importancia de los influencers, China y USA son más similares y otras economías como Europa todavía hay mucha parte de la calle. En cambio ellos la toma de información y decisión se toma en el móvil.

ENTREVISTA E7

¿Qué rol tiene el departamento de RRPP en la empresa y cómo se estructura?

Cada país tiene un departamento de relaciones públicas y se alterna tanto a nivel local como global. También debo decir que nuestra marca ha creado una de

secundaria especializada en el mercado chino.

¿Qué relación tiene el departamento de RRPP con la gestión de la comunicación? (la hace sola?, con Marketing? con ventas? con la gestión?)
No colabora con ningún departamento, ya que es suficientemente independiente para hacer sus gestiones comunicativas. Sí que es verdad que a veces tiene alguna relación con algun otro departamento, pero es poco frecuente.

¿Quién toma las decisiones estratégicas y cuál es el nivel de flexibilidad?
Depende de varios factores. Una de ellos es según el nivel de inversión si es más bajo o alto, que es uno de los factores más importantes y de los que se tiene más en cuenta. Para ello, es la dirección general de la marca, con ella hay una jerarquía que las decisiones van bajando a los otros departamentos.

¿Qué valores y competencias se promueven y cómo se reflejan en la organización?
Confianza, equidad, lealtad, prudencia, responsabilidad. Estos se reflejan a través tanto del producto como del servicio que ofrecemos.

¿Con qué desafíos os enfrentáis en la gestión de la comunicación?
Nos enfrentamos con el lenguaje como barrera principal, la confianza en el equipo local, que sea buena para que ellos puedan tomar buenas decisiones, y finalmente la cultura, ya que es una muy diferente del mercado occidental de la que estamos acostumbrados.

¿Qué técnicas funcionan bien, en general, a las empresas a la hora de localizar públicos a los que llegar con sus acciones de comunicación?
Utilizamos tanto herramientas de e-commerce, redes sociales como Wei bo o WeChat, y también eventos para darnos a conocer como marca dentro el sector.

Cuando hablan con los públicos, ¿Es un diálogo, más información, más persuasión?
Realizamos estudios tanto cuantitativos como cualitativos, y a partir de allí siempre intentamos establecer un diálogo con los públicos. De esta manera podemos conseguir más información sobre ellos.

¿Cómo se realiza la gestión de comunicación local a nivel de contenido y qué medios e instrumentos se utilizan?
A nivel de contenido, utilizamos medios que nos permitan dar bastante información, ya que por ejemplo, con medios escritos como las revistas no permiten interactuar con el público y saber sobre sus opiniones para entonces adaptarlo mejor a las próximas campañas.

¿Qué imagen se pretende transmitir de la marca: local, global, glocal? Y cómo se consigue
Think global act local. Queremos que sea una marca global y que a la vez se adapta a cada país, el concepto de glocal es muy importante para nosotros. Por eso miramos siempre de potenciar nuestra comunicación con la ayuda de partners locales que nos guían y ayudan en esta gestión. A través de eso podemos tener una gestión desde un punto de vista local, y a la vez nosotros como marca, guiarlos para que siga siendo una marca global.

¿Las estrategias y mensajes son iguales para todos países internacionales?
No, ya que en cada país tenemos un equipo local que opera desde allí y es donde la mayoría de decisiones se llevan a cabo.

¿Muchas directrices os vienen impuestas desde China o tenéis flexibilidad?
La mayoría predominan desde China, ya que tenemos la suficiente confianza para dejar que decidan, después si que es verdad que nos reunimos mínimo una vez al mes para dar el visto bueno de las acciones y la comunicación que se vaya a realizar.

En cuanto a estrategia, tácticas, mensajes e imagen dónde se realizan ¿Aquí o en China? ¿Los trabajadores tienen formación específica sobre el mercado chino?
En China. Los trabajadores no tienen formación específica en china, ya que allí ya tenemos la agencia local que nos brinda la suficiente confianza para operar allí.

¿Se usan agencias locales o consultores?

Sí, la mayoría están enfocadas a la comunicación online, ya que el mundo digital allí está muy presente en la sociedad. Comunicación online nos referimos tanto a plataformas de comercio digital como redes sociales.

¿Qué patrón de comunicación se realiza y cómo ha ido evolucionando?
No tenemos ningún patrón establecido como tal, pero sí que te podría decir que vamos enfocando la comunicación de la marca haciendo reuniones mínimamente una vez al mes para irnos adaptando al entorno.

¿Qué os llevó a introduciros en este territorio y no en otro? ¿Qué particularidades y retos tiene China a diferencia de España?
Es un país de potencial desarrollo, y al ser una multinacional miramos de estar en el máximo de sitios posible siempre.

¿Cómo estas dimensiones son consideradas en la comunicación? ¿A nivel de estrategias? ¿Y a nivel de mensajes?
El equipo local marca unas directrices, y en base a ellas salen los mensajes de marca, los cuales estos también se van adaptando en el formato de cada canal dentro de sus posibilidades que ofrece.

¿Se hacen campañas distintas o se adaptan? ¿Cuáles? ¿Podría dar un ejemplo de cómo se adaptan las campañas de España a China?
Establecemos unos objetivos iniciales, y una vez planteamos las acciones, pensamos si realmente concuerdan con esa estrategia y los objetivos. Si es que sí los llevamos a cabo y después sobre todo lo más importante, es la medición de estos para valorar si han funcionado correctamente.

¿Se ha desarrollado alguna función nueva durante este proceso de adaptación comunicativa?
La verdad es que no, ya que con nuestra equipo local permite que ya nos vayamos adaptando automáticamente.

¿Cuáles serían para usted los 3 puntos más importantes en cuanto a la comunicación con china desde del punto de vista cultural?

Sobre todo contar con un buen talento local y equipo, porque ellos son los que saben el punto de vista del consumidor y qué piensa. Sí que hemos dicho que hacemos muchos estudios del consumidor, pero con ellos los combinamos con esa ayuda local en el equipo.

¿En que se nota que la cultura china es distinta de las española? Podría nombrar las 5 características más importantes? ¿Tienen en consideración esto a la hora de comunicar?
Especialmente es curioso la distinta percepción del producto en una sociedad diferente y qué valor se le otorga. Cuando nos instalamos en China creando una marca paralela a la original que estuviera especializada en este mercado, nos hemos tenido que adaptar en cambiar en naming y todo el estilo de marca para que encajase con su percepción.

¿De qué forma el sistema de consumo mediático es distinto al de España? ¿Y socio comunicacional?
Se utilizan muchos canales distintos, Jianping y otras plataformas que sólo existen allí para realizar nuestras acciones de comunicación. Su formato también es bastante diferente a las plataformas de España.