

# Errores frecuentes de las empresas occidentales al operar en China: análisis y mitigación

**Adrián Cuevas Talens, NET CRAMAN Asian Desk**  
[ac@net-craman.com](mailto:ac@net-craman.com)

“En China, lo importante no son las ideas, sino la ejecución” — Ma Huateng  
“En China las normas no son lo que está escrito, sino lo que se aplica” — Anónimo

China es distinta: por su dimensión y diversidad, se asemeja más a un continente que a un país y más a un Estado-civilización que a un Estado-nación. El país cuenta con más de 160 ciudades con una población superior al millón de habitantes y se estructura administrativamente en 23 provincias, 4 municipalidades directamente subordinadas al Gobierno central, 5 regiones autónomas y 2 regiones administrativas especiales. No se trata de un mercado homogéneo, sino de un entramado económico y regulatorio complejo, en el que las empresas occidentales se enfrentan a desafíos de naturaleza estratégica, cultural y normativa.

Además, el Estado chino mantiene una capacidad particularmente amplia de intervención en la economía. A través de decisiones regulatorias y políticas industriales adoptadas con celeridad — frecuentemente mediante normativa administrativa, directrices o circulares—, las autoridades pueden modificar de manera sustancial las condiciones de oferta y demanda en sectores enteros. Para las empresas extranjeras que no se encuentren adecuadamente estructuradas desde una perspectiva jurídica, tales cambios pueden generar impactos significativos.

China no es solo diversa e impredecible, también es culturalmente opuesta a Occidente: embarcarse en China exige, entre otras cosas, comprender una concepción sustancialmente distinta del tiempo, de la negociación y de la planificación empresarial. Los ritmos de adopción de decisiones, los mecanismos de construcción de relaciones comerciales y la evolución de los proyectos responden a lógicas que, con frecuencia, difieren de las occidentales. La adecuada comprensión de estas diferencias no constituye un mero elemento cultural accesorio, sino una condición necesaria para una implantación y operativa exitosas en el país.

China continúa siendo uno de los mercados más atractivos —y, al mismo tiempo, más complejos— a nivel global. No obstante, el deterioro de la confianza empresarial, reflejado en el *European Business in China Business Confidence Survey 2025*, así como el incremento de disputas comerciales susceptibles de derivar en consecuencias penales o incluso en restricciones de salida del país para ejecutivos extranjeros, obligan a las empresas occidentales a replantear sus estrategias jurídicas y operativas, una vez más. Las tensiones geopolíticas están condicionando el comercio y la inversión, en un contexto caracterizado por el fortalecimiento de competidores locales y por una evolución del marco regulatorio que prioriza la trazabilidad, el cumplimiento normativo y la localización.

Con todo, el mercado chino sigue siendo, para muchas compañías, difícilmente sustituible: su escala de consumo, la integración de su ecosistema industrial y la velocidad de innovación continúan siendo factores diferenciales. Prueba de ello es que, en los primeros diez meses de 2025, se constituyeron 53.782 nuevas empresas con inversión extranjera, lo que supone un incremento interanual del 14,7%.

Debido a este contraste entre el atractivo estructural del mercado chino y el incremento del riesgo jurídico y operativo, los resultados de las empresas occidentales dependen, en gran medida, de la solidez de su estructuración jurídica y operativa. A continuación, se exponen los errores más



frecuentes observados en empresas occidentales al operar en China, con casos prácticos de empresas relevantes así como las principales claves para su mitigación.

## 1. Acceder al mercado chino sin una arquitectura jurídica diseñada para el conflicto: DANONE

Uno de los errores más costosos al operar en China —como en cualquier jurisdicción compleja— no es comercial, sino estructural: acceder al mercado mediante acuerdos improvisados, *joint ventures* mal alineadas o contratos que no contemplan escenarios de conflicto.

En China, este riesgo se amplifica por el peso del *enforcement* y del entorno regulatorio. El contrato es el principal instrumento de control jurídico y probatorio. Si la estructura no se ha diseñado con criterios de ejecución, la capacidad de reacción queda significativamente limitada cuando surge la controversia.

El caso **Danone–Hangzhou Wahaha Group** es ilustrativo. Danone accedió al mercado mediante una *joint venture* con un socio local. Posteriormente, el socio desarrolló estructuras paralelas fuera de la *joint venture*, utilizando la misma marca. La controversia societaria derivó en una pérdida de control sobre activos intangibles, producción y canales comerciales. El problema no era China; era la arquitectura jurídica de entrada.

La conclusión es directa: si la estructura no anticipa escenarios adversos —apropiación de marca, desvío de producción, bloqueo de inventario o ruptura del canal comercial— el conflicto expone la debilidad jurídica del proyecto.

Además, el acceso al mercado chino exige un análisis previo que muchas empresas occidentales todavía subestiman:

- (i) Encaje del proyecto en la *Negative List* de inversión extranjera.
- (ii) Restricciones regulatorias sectoriales.
- (iii) Licencias administrativas necesarias para operar.
- (iv) Régimen de capitalización y repatriación de dividendos.
- (v) Riesgos regulatorios en datos, fiscalidad o *export control*.

La elección entre una WFOE (Wholly Foreign Owned Enterprise), una *joint venture* o una estructura puramente contractual no es una cuestión formal. Determina quién controla efectivamente la operación cuando surgen los problemas.

En China, la estructura jurídica no es un detalle técnico: es la diferencia entre mantener el control del negocio o perderlo.

## 2. No proteger la propiedad intelectual antes de operar: APPLE

El error que más valor destruye al entrar en China es iniciar la correspondiente actividad comercial sin haber registrado previamente la marca ante la *China National Intellectual Property Administration* (CNIPA).

China opera bajo el principio *first-to-file*, no *first-to-use*. El derecho no lo adquiere quien usa primero la marca, sino quien la registra primero. Quien registra primero ocupa, en la práctica, la posición jurídica dominante.



Los conflictos no son teóricos. El caso **Apple vs. Proview Technology** por la marca *iPad* es paradigmático. Aunque Apple era el creador global del producto, un tercero era titular del registro en China continental. Para poder utilizar la marca, Apple tuvo que pagar aproximadamente 60 millones de dólares para recuperar los derechos.

En numerosos casos menos mediáticos, el escenario es aún más simple: el propio distribuidor local registra la marca extranjera a su nombre, generando una posición de bloqueo comercial y contractual.

El error suele ser doble: asumir que la marca está “protegida globalmente” por existir en otras jurisdicciones y registrar únicamente la versión en caracteres latinos, omitiendo la versión en chino.

En China, el mercado genera inevitablemente una denominación en caracteres chinos —por fonética o por significado—. Si la empresa no la registra de forma estratégica, lo hará un tercero, con el consiguiente perjuicio económico para la sociedad extranjera.

Además, el sistema chino exige especial atención a clases y subclases. Un registro limitado a la clase principal puede dejar abiertos espacios en *e-commerce*, servicios posventa, licencias o *merchandising*; vacíos que terceros explotan con rapidez.

La protección efectiva exige actuar antes de operar:

- (i) Registrar la marca con anterioridad a cualquier lanzamiento comercial.
- (ii) Registrar tanto la versión original como una versión en chino diseñada estratégicamente.
- (iii) Analizar conflictos preexistentes y riesgos de oposición.
- (iv) Definir correctamente clases y subclases conforme al negocio real y proyectado.
- (v) Monitorizar registros similares.

Además, la arquitectura contractual debe impedir que terceros registren o adquieran derechos sobre la marca. Los contratos de distribución deben incluir: (i) prohibición expresa de registrar la marca o sus variantes, (ii) obligación de cooperación en acciones de *enforcement*, (iii) cesión automática de registros obtenidos en infracción y (iv) cláusulas penales claras.

Existe, además, un error menos visible: divulgar antes de proteger. La exposición de productos, *packaging* o campañas comerciales antes del registro —o sin acuerdos de confidencialidad— permite a terceros ocupar el espacio jurídico antes que la propia empresa.

En propiedad intelectual, el orden correcto es simple: primero se registra; después se comunica.

### 3. Subestimar el riesgo penal en disputas comerciales: GSK

En Europa o Norteamérica, un incumplimiento contractual se resuelve, por regla general, en el ámbito civil. En China, determinadas disputas comerciales pueden escalar a procedimientos administrativos o incluso a investigaciones penales, especialmente cuando se alegan delitos económicos como fraude, apropiación indebida o irregularidades financieras, con consecuencias potencialmente severas, utilizadas en ocasiones con finalidad disuasoria.

El caso **GlaxoSmithKline (GSK)** en 2013 es ilustrativo. Lo que comenzó como una investigación sobre prácticas comerciales derivó en un proceso penal por corrupción, con una multa cercana a 3.000 millones de RMB (aproximadamente 490 millones de dólares) y condenas de prisión para varios directivos locales. El caso evidenció cómo una controversia empresarial puede adquirir rápidamente una dimensión penal, con implicaciones directas para los directivos implicados.



En los últimos años, el marco regulatorio ha reforzado la responsabilidad personal de directivos y representantes legales en disputas empresariales complejas. En determinados supuestos, las autoridades pueden imponer restricciones de salida del país durante la investigación.

La prevención pasa por reducir incentivos a la escalada y blindar la evidencia desde el primer día. En la práctica, esto implica:

- (i) Mantener documentación contractual coherente y completa (contrato, anexos técnicos, aceptaciones firmadas, órdenes de compra y trazabilidad de entregas).
- (ii) Garantizar trazabilidad plena de pagos y flujos financieros.
- (iii) Evitar pagos informales o acuerdos paralelos que puedan convertirse posteriormente en elementos de presión.
- (iv) Utilizar canales de comunicación empresariales exportables y documentables.
- (v) Incluir mecanismos claros de resolución de disputas, preferiblemente mediante arbitraje institucional reconocido.
- (vi) Realizar una *due diligence* exhaustiva del socio local antes de iniciar la relación comercial.

En China, una mala estructuración no genera únicamente riesgo contractual. Puede traducirse en responsabilidad personal para quienes dirigen la operación.

#### **4. Redactar contratos con estándares occidentales sin adaptación local: CASTEL**

Otro error frecuente consiste en redactar contratos con lógica occidental —centrada en la precisión formal y la coherencia interna— sin atender a cómo las cláusulas serán interpretadas, probadas y ejecutadas en la práctica, especialmente frente a contrapartes chinas.

El caso **Castel Electronics Pty Ltd vs. TCL Air Conditioner (Zhongshan) Co Ltd** es ilustrativo. En virtud de un contrato de distribución, Castel ostentaba derechos de exclusividad sobre la comercialización en Australia de los productos fabricados por TCL. No obstante, TCL procedió a suministrar esos mismos productos —o versiones sustancialmente equivalentes— a terceros para su comercialización bajo marcas distintas (modelo conocido como OEM, en el que el fabricante produce para que otro comercialice con su propia marca). Ello dio lugar a una controversia sobre si dicha práctica vulneraba la exclusividad concedida, en la medida en que, en términos económicos, implicaba competir con su propio distribuidor exclusivo.

El elemento decisivo no fue la literalidad del contrato, sino la capacidad de acreditar, mediante prueba y contexto comercial, que dichas ventas constituían un incumplimiento. El tribunal arbitral analizó la realidad económica de la relación, el comportamiento de las partes y la evidencia disponible, superando una interpretación estrictamente formal del clausulado.

El caso demuestra que, en operaciones con componente chino, un contrato puede ser técnicamente correcto y, aun así, ineficaz si no se anticipan aspectos clave como:

- (i) La delimitación operativa de obligaciones (p. ej., alcance real de la exclusividad).
- (ii) La disponibilidad y calidad de la prueba necesaria para acreditar el incumplimiento.
- (iii) La coherencia entre la estructura contractual y la práctica comercial efectiva.
- (iv) El mecanismo de resolución de controversias y su ejecutabilidad real.

En consecuencia, la redacción contractual debe abordarse no solo desde una lógica formal, sino desde su ejecución práctica y probatoria. Las obligaciones clave deben definirse de forma operativamente verificable; las cláusulas deben diseñarse considerando su interpretación por

tribunales o árbitros en función de la evidencia disponible; y la elección de la sede arbitral o jurisdicción debe realizarse atendiendo no solo a la ley aplicable, sino a la efectividad del *enforcement*.

La eficacia del contrato se determina, en última instancia, por su capacidad para ser acreditado y ejecutado en la práctica.

En este caso concreto, sin embargo, los derechos de Castel fueron reconocidos: el tribunal arbitral concluyó que la exclusividad concedida a Castel abarcaba todos los productos fabricados por TCL, incluidos aquellos comercializados bajo esquema OEM (es decir, producidos por TCL pero vendidos bajo marcas de terceros). En consecuencia, determinó que TCL había incumplido el contrato al suministrar dichos productos en Australia a otros distribuidores, condenándola al pago de daños y costes. Posteriormente, TCL intentó anular el laudo alegando vulneración del orden público y de las reglas de *natural justice*, pero el tribunal rechazó estos argumentos y permitió la ejecución del laudo.

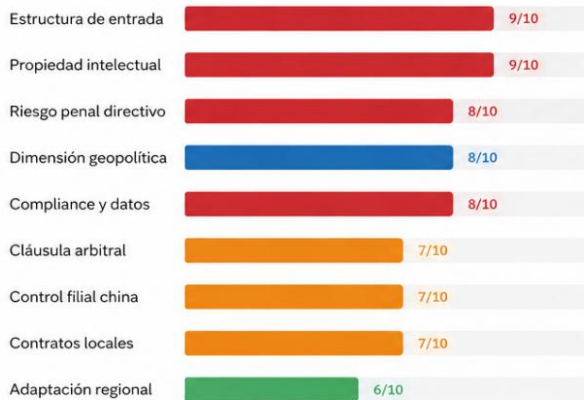
ANÁLISIS · CHINA BUSINESS

# Mapa de riesgo para empresas occidentales en China

Dimensiones: Legal · Operativo · Geopolítico · Compliance · Propiedad Intelectual

Nivel de riesgo: ● Crítico (8–10) ● Alto (6–7) ● Medio (4–5) ● Geopolítico

## RIESGO POR DIMENSIÓN JURÍDICA



## RIESGO POR SECTOR ESTRATÉGICO



## 5. Falta de control interno sobre la filial china: DHL

Otro error frecuente es la pérdida de visibilidad real sobre la filial en China. Algunas matrices occidentales delegan excesivamente en el equipo local sin establecer mecanismos adecuados de control societario, financiero y documental.

En estos casos, la matriz suele identificar demasiado tarde problemas contables, conflictos con socios locales o irregularidades administrativas ya consolidadas.

La experiencia de la *joint venture* **DHL–Sinotrans** ilustra cómo las divergencias en el control operativo y la gestión entre socios pueden generar tensiones estructurales, especialmente cuando la supervisión directa de la matriz es limitada.

En el entorno corporativo chino, determinados elementos tienen una relevancia jurídica y práctica mucho mayor que en Europa, especialmente el representante legal de la compañía y el control de los sellos corporativos (*company chops*), que pueden vincular formalmente a la empresa frente a terceros.

Para evitar este riesgo, es recomendable:

- (i) Establecer mecanismos claros de control interno y *reporting* hacia la matriz.
- (ii) Nombrar representantes legales alineados con los intereses de la matriz.
- (iii) Implementar auditorías financieras y operativas periódicas.
- (iv) Supervisar cuidadosamente poderes de representación y uso de los *company chops*.
- (v) Garantizar que las personas con acceso a estos sellos sean profesionales de absoluta confianza.

ANÁLISIS · CHINA BUSINESS

# Timeline de casos empresariales en China

Cronología de errores documentados · 2007–2024



### Qué muestran estos casos

Los errores se repiten a lo largo del tiempo y de sectores distintos. Lecciones clave para operar en China con una estrategia informada, adaptable y preventiva.

## 6. Ignorar la dimensión geopolítica: MICRON

Otro error creciente es analizar la operación en China exclusivamente desde una perspectiva comercial, ignorando el entorno geopolítico y regulatorio en el que operan las empresas extranjeras.

En los últimos años, sectores estratégicos —tecnología, energía, datos o biotecnología— han quedado sujetos a controles regulatorios significativamente más estrictos. Al mismo tiempo, las tensiones geopolíticas han intensificado el escrutinio sobre transferencias tecnológicas, *export control* y flujos internacionales de datos.

El caso **Micron Technology** es ilustrativo. En 2023, las autoridades chinas restringieron el uso de determinados productos de la compañía en infraestructuras críticas tras una revisión de ciberseguridad. El episodio evidenció que las decisiones regulatorias pueden responder a consideraciones estratégicas que exceden la lógica estrictamente de mercado.

Para las empresas occidentales, esto implica que la entrada en China debe incorporar, desde el inicio, un análisis geopolítico y regulatorio exhaustivo.

Para reducir estos riesgos es recomendable:

- (i) Evaluar posibles implicaciones en materia de tecnología de doble uso (*dual-use*).
- (ii) Analizar el cumplimiento de la normativa relevante en materia de sanciones y control de exportaciones.
- (iii) Diseñar estructuras corporativas y contractuales resilientes ante cambios regulatorios o restricciones sectoriales.
- (iv) Evaluar riesgos relacionados con transferencia de datos y cumplimiento de normativa de ciberseguridad.

## 7. Asumir que China es un mercado homogéneo: UBER

Uno de los errores conceptuales más frecuentes es tratar China como un mercado uniforme. En la práctica, el país opera como un conjunto de economías regionales, con diferencias relevantes en desarrollo industrial, políticas locales y prácticas administrativas.

Lo que funciona en Shanghai puede no funcionar en Shenzhen o Chengdu, tanto en términos de comportamiento del consumidor como de relación con autoridades locales.

El caso **Uber** en China es ilustrativo. La compañía abordó inicialmente el mercado como una extensión relativamente homogénea de su modelo global. Sin embargo, la competencia con **Didi Chuxing** evidenció que las dinámicas regulatorias, las alianzas locales y las condiciones de mercado variaban sustancialmente entre ciudades y provincias. Tras invertir miles de millones de dólares, Uber terminó vendiendo su negocio en China a Didi en 2016.

El fracaso fue el resultado de una deficiente gestión de tres tipos de problemas:

- i. En primer lugar, problemas regulatorios, derivados de la existencia de marcos normativos y prácticas administrativas distintas según la ciudad o provincia, lo que dificultó una operativa uniforme a nivel nacional.
- ii. En segundo lugar, problemas competitivos, dado que *Didi Chuxing* contaba con ventajas estructurales relevantes, como un mayor conocimiento del mercado, alianzas locales consolidadas y una mejor adaptación al entorno institucional.



- iii. En tercer lugar, problemas estratégicos, en la medida en que Uber aplicó un modelo global sin ajustarlo adecuadamente a las diferencias regionales en comportamiento del consumidor, niveles de precios y dinámicas del mercado.

El episodio confirma un patrón recurrente: el mercado chino no admite una estrategia única a nivel nacional; requiere adaptación continua a realidades locales diferenciadas.

Para evitar este error, las empresas deben:

- (i) Estudiar el ecosistema industrial local antes de elegir ubicación.
- (ii) Comprender los *clusters* sectoriales regionales.
- (iii) Analizar incentivos y políticas industriales provinciales o municipales.
- (iv) Adaptar la estrategia comercial a las diferencias territoriales del mercado.

## 8. Subestimar el papel del cumplimiento normativo y la cadena de suministro: IBM

Otro error frecuente consiste en tratar el cumplimiento normativo (*compliance*, entendido como el conjunto de obligaciones legales, regulatorias y de control interno que rigen la actividad empresarial) como un elemento accesorio, cuando en China constituye una condición estructural para la continuidad del negocio. No se trata de “cumplir mejor”, sino de asegurar la operativa en un entorno donde la supervisión administrativa es constante y determinante.

En los últimos años, las autoridades chinas han intensificado la supervisión en ámbitos como fiscalidad, protección de datos, ciberseguridad, gobernanza corporativa y control de proveedores. Este contexto exige que el cumplimiento no se incorpore *ex post*, sino que se integre desde el diseño operativo.

El caso de IBM es ilustrativo. El endurecimiento progresivo de los requisitos en materia de ciberseguridad, localización tecnológica y contratación pública redujo su acceso a determinados sectores, favoreciendo a proveedores domésticos. No se trató de un incumplimiento puntual, sino de una desalineación estructural con las prioridades regulatorias locales.

En paralelo, las políticas de contratación pública han incorporado criterios que favorecen productos “*Made in China*”, impactando directamente en decisiones de localización productiva, cadena de suministro y certificación de origen.

Asimismo, el marco de protección de datos y ciberseguridad ha incrementado de forma significativa las exigencias de control interno, auditoría y responsabilidad, elevando el riesgo de sanciones y restricciones operativas.

En este contexto, la continuidad del negocio depende en gran medida de que toda la cadena operativa—incluidos proveedores externos— sea plenamente conforme con la normativa local.

Para mitigar estos riesgos, resulta esencial:

- (i) Integrar el cumplimiento en el diseño operativo desde el inicio.
- (ii) Mapear los flujos de datos y su tratamiento dentro y fuera de China.
- (iii) Seleccionar proveedores (contabilidad, IT, HR, *cloud*, etc.) que cumplan estrictamente con la normativa local.
- (iv) Incorporar en los contratos obligaciones de cumplimiento claras, auditables y exigibles.
- (v) Mantener trazabilidad documental y fiscal completa de todas las operaciones.



## 9. No incorporar una cláusula arbitral sólida: AGNATI

En contratos entre empresas occidentales y contrapartes chinas, la cláusula de resolución de disputas no es un elemento accesorio, sino el principal mecanismo de protección de la operación.

El error más habitual consiste en emplear cláusulas vagas (“arbitraje internacional”) o fórmulas híbridas o contradictorias (por ejemplo, remitir a una institución arbitral extranjera sin definir adecuadamente la sede, o combinar arbitraje con jurisdicción estatal). Estas deficiencias suelen pasar inadvertidas en el momento de la suscripción contractual, pero se convierten en el principal obstáculo cuando surge el conflicto, generando incidentes procesales, conflictos de jurisdicción e incertidumbre en la ejecución del laudo.

El caso **Longlide Packaging Co. Ltd. v. BP Agnati S.R.L.** es ilustrativo. Una cláusula que preveía arbitraje administrado por la ICC (*International Chamber of Commerce*) con sede en Shanghái fue objeto de impugnación, llegando la controversia hasta el Tribunal Supremo Popular de China. El caso evidenció la inseguridad jurídica derivada de una redacción imprecisa, en particular en relación con la administración de arbitrajes por instituciones extranjeras con sede en China y la calificación del laudo a efectos de su ejecución.

En contratos transfronterizos con China, el arbitraje suele ofrecer ventajas claras:

- (i) Neutralidad institucional frente a tribunales nacionales.
- (ii) Especialización de los árbitros en disputas comerciales complejas.
- (iii) Confidencialidad, especialmente relevante en tecnología, precios o *know-how*.
- (iv) Mayor facilidad para ejecutar laudos en múltiples jurisdicciones.

En la práctica contractual internacional con contrapartes chinas es frecuente recurrir a instituciones arbitrales como el *Hong Kong International Arbitration Centre*, la *China International Economic and Trade Arbitration Commission* o el *Singapore International Arbitration Centre*.

La eficacia de la cláusula arbitral depende de la correcta definición de sus elementos esenciales, en particular:

- (i) Sede arbitral.
- (ii) Institución arbitral concreta.
- (iii) Idioma del procedimiento.
- (iv) Número de árbitros.
- (v) Posibles medidas de urgencia para proteger inventario, pagos o pruebas.

En ausencia de una cláusula arbitral sólida —que debió definirse al inicio—, cuando surge el conflicto, la discusión deja de centrarse en el fondo y se centra en decidir dónde y cómo se va a resolver la controversia, con la consiguiente pérdida de control jurídico y estratégico.

La lección clave no es únicamente evitar cláusulas imprecisas, sino diseñar cláusulas que sean no solo técnicamente correctas, sino plenamente compatibles con la práctica judicial china, reduciendo así el riesgo de impugnaciones jurisdiccionales.

## Conclusión

China sigue siendo uno de los mercados más relevantes a nivel global, pero su acceso exige un nivel de preparación jurídica y operativa significativamente superior al de otros entornos jurídicos.

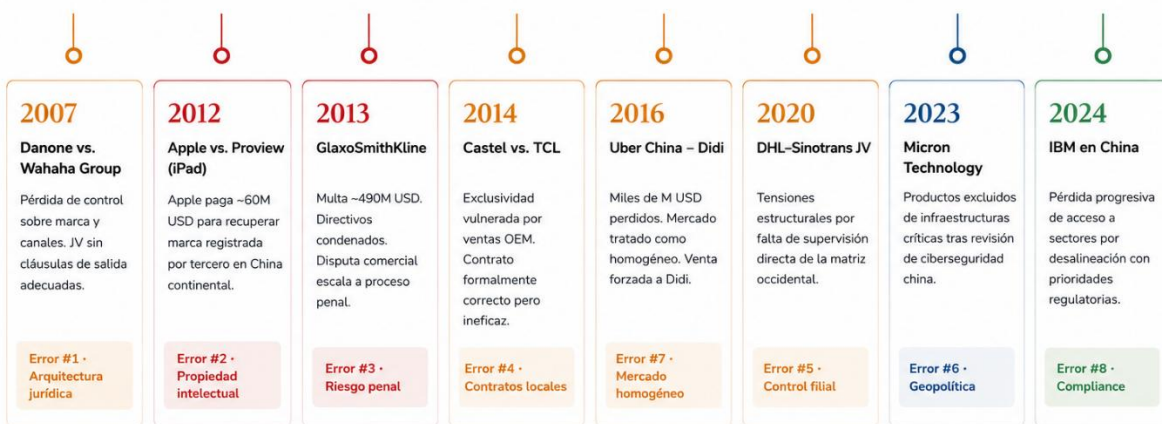
La experiencia práctica muestra un patrón recurrente: los resultados de la operación se determinan, en gran medida, en la fase de diseño —estructura de entrada, protección de activos, arquitectura contractual, control societario y cumplimiento normativo—.

Acceder al mercado chino con una estructura de entrada adecuada, asegurando la titularidad y protección efectiva de la propiedad intelectual, con contratos adaptados al entorno jurídico local, con mecanismos efectivos de control sobre la filial y con un planteamiento sólido *ex ante* determinará directamente el éxito de las operaciones a largo plazo en China.

ANÁLISIS · CHINA BUSINESS

## Timeline de casos empresariales en China

Cronología de errores documentados · 2007-2024



### Qué muestran estos casos

Los errores se repiten a lo largo del tiempo y de sectores distintos. Lecciones clave para operar en China con una estrategia informada, adaptable y preventiva.



ANÁLISIS DE RIESGO · CHINA BUSINESS

# Errores frecuentes al operar en China

## Análisis y mitigación para empresas occidentales

Adrián Cuevas Talens · NET CRAMAN Asian Desk · 2026

"En China, las normas no son lo que está escrito, sino lo que se aplica"

— Anónimo

**53.782**

Nuevas empresas con inversión extranjera (ene-oct 2025)

**+14,7%**

Crecimiento interanual en constitución de filiales

**+160**

Ciudades con más de 1 millón de habitantes

### LOS 9 ERRORES CRÍTICOS

<b>1</b> error	<b>Arquitectura jurídica no diseñada para el conflicto</b> JVs mal estructuradas, contratos sin cláusulas de salida ni control de activos intangibles. La estructura determina quién controla el negocio cuando surgen los problemas. □ Danone vs. Wahaha Group	<b>CRÍTICO</b>
<b>2</b> error	<b>No proteger la PI antes de operar</b> China aplica el principio first-to-file. El derecho no lo adquiere quien usa la marca primero, sino quien la registra primero. Omitir la versión en chino es un error grave. □ Apple vs. Proview — marca iPad (~60M USD)	<b>CRÍTICO</b>
<b>3</b> error	<b>Subestimar el riesgo penal en disputas comerciales</b> Un incumplimiento contractual puede escalar a investigación penal con restricciones de salida del país para ejecutivos extranjeros. □ GlaxoSmithKline — multa ~490M USD	<b>ALTO</b>
<b>4</b> error	<b>Contratos con estándares occidentales sin adaptación local</b> La eficacia del contrato se mide por su capacidad de ser acreditado y ejecutado en la práctica, no solo por su corrección formal. □ Castel Electronics vs. TCL — distribución OEM	<b>ALTO</b>
<b>5</b> error	<b>Pérdida de control interno sobre la filial</b> El representante legal y los <i>company chops</i> tienen relevancia jurídica crítica y pueden vincular formalmente a la empresa frente a terceros. □ DHL-Sinotrans JV — tensiones de supervisión	<b>ALTO</b>
<b>6</b> error	<b>Ignorar la dimensión geopolítica</b> Sectores estratégicos (tecnología, datos, energía) están sujetos a controles más estrictos. Las decisiones regulatorias pueden responder a lógicas no de mercado. □ Micron Technology — restricción infraestructuras críticas	<b>MEDIO</b>
<b>7</b> error	<b>Asumir que China es un mercado homogéneo</b> China opera como un conjunto de economías regionales con marcos normativos y dinámicas de consumo distintas según ciudad y provincia. □ Uber China — venta a Didi (2016) tras pérdidas millonarias	<b>MEDIO</b>
<b>8</b> error	<b>Tratar el compliance como elemento accesorio</b> Fiscalidad, datos, ciberseguridad y cadena de suministro son condición estructural para la continuidad del negocio, no un añadido posterior. □ IBM — desalineación regulatoria progresiva	<b>MEDIO</b>
<b>9</b> error	<b>Cláusulas arbitrales vagas o contradictorias</b> Una cláusula imprecisa transforma el conflicto de fondo en un conflicto jurisdiccional. Definir sede, institución, idioma y número de árbitros es esencial. □ Longlide vs. BP Agnati — ICC/Tribunal Supremo Popular China	<b>ALTO</b>

### PRINCIPIOS DE MITIGACIÓN

- Diseñar para el conflicto**  
La estructura jurídica de entrada determina quién controla el negocio. WFOE, JV o contrato: no es una cuestión formal.
- Trazabilidad documental total**  
Contratos, pagos, entregas y comunicaciones deben ser documentables y coherentes desde el primer día.

- Primero registrar, luego comunicar**  
El registro de marca (versión latina y china) ante CNIPA debe preceder a cualquier acción comercial.
- Adaptación regional continua**  
Estudiar clusters sectoriales, incentivos provinciales y diferencias regulatorias antes de elegir ubicación.