

Tendencias y estrategias de éxito

Harvard Deusto

Márketing & Ventas

NÚMERO 84

ENE./FEB. 2008

**Philip Kotler:
el consejero delegado
y el márketing**



**Web 2.0: la interacción
al poder**

**Retos de la dirección
de márketing en China**

**Gestión del 'branding'
en el sector del lujo**

DOSSIER

**'KEY ACCOUNT MANAGEMENT':
NUEVAS CLAVES PARA LA GESTIÓN
DE GRANDES CUENTAS**

¿Por qué es necesario realizar una eficiente gestión en márketing en China para lograr una óptima imagen corporativa?

RETOS DE LA DIRECCIÓN DE MÁRKETING EN CHINA



(1.^a PARTE)

Manuel Sánchez Monasterio

Director de Estrategias de Márketing y Comerciales en China Consultants y profesor de Márketing en la Universidad de Pekín.

Ivana Casaburi

Profesora titular del Departamento de Dirección de Márketing de ESADE.

Guke shi Shánd Di significa en chino “el cliente es Dios”. Detrás de esta frase tan utilizada en márketing en China hay un claro alineamiento con la importancia que se otorga en Occidente a la figura del cliente como eje de cualquier estrategia de márketing. Sobre esta base, se presentan las características de las diferentes tipologías de consumidores en China, los principales retos en la dirección y los conceptos clave de un plan de márketing que posicione con éxito su marca en este mercado.

Para poner en práctica con éxito un plan de márketing en el mercado chino es necesario conocer la respuesta a las siguientes preguntas: ¿condiciona la política de distribución de su márketing *mix* saber que en China, con una superficie de 9,6 millones de kilómetros cuadrados, no existen operadores logísticos con cobertura nacional?, ¿qué es el concepto *Ai guo* y por qué representa todo un reto para el posicionamiento de las marcas occidentales en China?, ¿*China Top Brand*?, ¿por qué el joven recorrido del márketing en China hace del *merchandising* una excelente herramienta de márketing?, ¿por qué es fundamental que el plan de márketing para el mercado de China se complemente con una excelente gestión?, ¿qué es “ganar o perder cara”? y ¿por qué un error de este tipo puede suponer el final de la relación con el cliente objetivo chino y del posicionamiento de la marca en este mercado?

¿Es realmente China un mercado de 1.350 millones de clientes potenciales?

¿Afecta a la definición de su *target* en China y a la política de precios de su márketing *mix* saber que el salario medio del 70% de la población china, que vive de la agricultura, es de 250 renminbis al mes o de 25 euros al mes?

En la mayoría de los casos, la respuesta será “sí”, ya que influye a todos aquellos productos occidentales que, según la pirámide de Maslow, se crean para satisfacer necesidades de reconocimiento social, prestigio/estatus e incluso autorrealización. De hecho, por capacidad de compra sólo una parte limitada de la población en China puede optar a la compra de estos productos.

De las continuas conversaciones mantenidas con la base de la población china, en su propio idioma y en la práctica totalidad de su geografía, se desprende que el día a día está totalmente al margen del consumo y todavía más si se trata de *wai guo chan pin* o productos extranjeros cuya calidad reconocen, pero cuyo precio muy por encima de sus posibilidades.

Aún así, existe un paralelo e interesantísimo perfil de ciudadanos y potenciales consumidores chinos que configuran “la nueva clase media-alta de China” y que a día de hoy re-

presentan 250 millones de personas.

¿Conoce usted otro mercado en el mundo con una clase media-alta de 250 millones de personas? Éste es, sin lugar a dudas, el gran atractivo de China como mercado objetivo. Por este motivo, es importante analizar las características de los diferentes perfiles de consumidores en China para, sobre esta base, presentar los pasos necesarios a la hora de construir e implementar un plan de márketing de éxito en este mercado. El objetivo se centra en optimizar el posicionamiento de la marca y productos occidentales en la mente del consumidor chino como respuesta a sus necesidades.

¿Qué es el concepto *Ai guo* y por qué representa todo un reto para el posicionamiento de su marca en cualquier segmento social de China? ¿*China Top Brand*?

El impresionante sentimiento de identidad nacional en cualquiera de los perfiles del consumidor en China se traduce en márketing en una clara preferencia por comprar marcas chinas.

A un directivo chino, a un estudiante universitario, a un camarero, a un jubilado o, por poner otro ejemplo, a un taxista chino en cualquiera de las 30 ciudades más importantes de China se les ha planteado el siguiente supuesto. Para comprar un producto determinado, usted tiene dos opciones de compra: una es una marca extranjera y la otra, una china. El prestigio de las dos marcas es el mismo, la relación calidad/precio, el servicio postventa y la eficiencia con la que siempre se encuentra el producto en el punto de venta es también exactamente igual. En estos casos, ¿qué marca adquiriría? La respuesta por unanimidad es siempre la misma: “Por supuesto, la marca china”. Al preguntarles por las razones que impulsan esta decisión, la respuesta es todavía más clara: “Porque soy un ciudadano chino”.

“ El impresionante sentimiento de identidad nacional en cualquiera de los perfiles del consumidor en China se traduce en márketing en una clara preferencia por comprar marcas chinas ”

A partir de aquí, coincidiendo con la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio en 2001, se crea un potentísimo concepto desde el punto de vista “imagen de marca país” que es el distintivo *China Top Brand*, presente en el *packaging* de los productos, en las campañas de publicidad televisivas, en las vallas exteriores, en las páginas web, etc., es decir, en cualquiera de los medios incluidos en una estrategia multicanal de márketing que sabe tener en la identidad nacional china un claro elemento diferenciador con respecto a la competencia extranjera.

Macrosegmentación del mercado chino por base social

Actualmente, en China conviven dos grupos: la clase social baja (agricultores, mano de obra en fábrica y en la construcción, camareros, dependientes en tiendas y comercios, etc.), que representa a 1.100 millones de personas, y la clase social media-alta, que la integran 250 millones de personas. En total son 1.350 millones de personas.

Veamos con detalle las características de cada clase social:

1. 'Di Shou Ru' o clase social baja china

En este grupo se encuentran los *Nong Min* o agricultores. Representan el 70% de la población (945 millones de personas) y cuentan con un salario mes de 120 renminbis (12 euros al mes) a 250 renminbis (25 euros al mes). Sus necesidades son básicamente fisiológicas y de seguridad. Están, por tanto, en la mayoría de los casos al margen de todas las propuestas de posicionamiento que reciben a través de

los medios de comunicación y que evocan reconocimiento social, prestigio o estatus. La mitad de los campesinos chinos no produce para su venta en el mercado, sino para consumo propio.

También los trabajadores o *Gong Ren* se incluyen en esta clase social. Son, sobre todo, vendedores en tiendas, camareros y mano de obra en las fábricas y en la construcción. Representan 150 millones de personas y cuentan con un salario mensual que va desde los 600 renminbis (60 euros al mes) a los 1.200 renminbis (120 euros al mes).

El flujo masivo de agricultores desde el entorno rural a las grandes ciudades chinas nutre de mano de obra las fábricas occidentales u obras de construcción. Se prevé que 500 millones de personas se van a desplazar del campo a las grandes ciudades chinas en el período comprendido entre 1980 y 2020.

2. 'Zhong he Gao Shou Ru' o clase social media-alta china

Está formada por 250 millones de personas. Para la mayoría de las marcas, se trata del perfil óptimo de *target* o público objetivo, que busca en la compra de marcas occidentales satisfacer sus necesidades de reconocimiento social y estatus. La segmentación de este perfil, de menor a mayor poder adquisitivo o capacidad de compra, es la siguiente:

'Jing Li Ren' (directivos con formación universitaria)

Son directivos medios con formación universitaria que cuentan con un salario medio mensual que va desde los 3.000 renminbis (300 euros al mes) hasta los 8.000 renminbis (800 euros al mes).

'You qian de ren' (alta dirección/personas de alto poder adquisitivo)

El siguiente nivel lo encontramos en las cúpulas directivas de las corporaciones chinas, que, con una amplia y exitosa trayectoria profesional, cuentan con un salario medio mensual que va de los 9.000 renminbis (900 euros al mes) a los 15.000 renminbis (1.500 euros al mes). Así, por ejemplo, el salario mensual de un director de márketing en una prestigiosa multinacional china del deporte como podría ser Li ning, patrocinadora dentro de la elite deportiva de la selección española de baloncesto, es de 14.000 renminbis (1.400 euros).

El distintivo 'China Top Brand' está presente en todos los medios de la estrategia multicanal de márketing que sabe tener en la identidad nacional china un claro elemento diferenciador con respecto a la competencia extranjera

'Fu Hao Ren' (elite de China)

Está constituida por 320.000 personas con más de un millón de dólares. El nivel máximo en renta o capacidad de compra se encuentra en los empresarios chinos, la clase política y la "beautiful people china", representada por actrices, deportistas de elite, etc. Éste es, sin duda, el *target* prioritario de las marcas de lujo occidentales.

La compra de productos de lujo por parte de estos ciudadanos asciende a 6.000 millones de dólares anuales, sin contar los yates y los aviones privados, es decir, el 12% de las ventas globales de China, que es el tercer consumidor dentro del ámbito mundial de artículos de lujo, después de Estados Unidos y Japón.

Es muy probable que para 2015 China se haya convertido en el segundo mayor consumidor mundial de este tipo de productos. Por ejemplo, China es el principal mercado para el Audi A6, el segundo mercado para BMW y el cuarto mayor mercado de venta al por menor para Louis Vuitton.

Las estrategias de márketing están básicamente centradas en la construcción de marca y en cultivar la lealtad. En este sentido, el objetivo se centra en lograr que tras el diferenciador logotipo el consumidor chino perciba un claro reflejo de su propio estilo de vida.

Dado que la mayoría de los consumidores chinos no tienen un alto conocimiento de marcas ni tampoco un alto grado de lealtad hacia ellas, contar con una fuerza de ventas bien entrenada es importante para el desarrollo del márketing relacional. Las ciudades de Pekín, Shanghai y Hong Kong marcan tendencia para el resto de China.

Las marcas occidentales de lujo están, por tanto, posicionadas en la mente del consumidor chino de elite en torno a los conceptos de diferenciación social y claro símbolo de riqueza.

¿En qué se gasta el dinero?

Tomemos como ejemplo la estructura en cuenta de explotación familiar del perfil del *You qian de Ren* o personas de alto poder adquisitivo en China.

1. En cuanto al salario, el hombre ingresa 15.000 renminbis (1.500 euros al mes) y la mujer, 14.000 renminbis (1.400 euros al

mes). El salario de la mujer es inferior al del marido por el condicionante cultural de "ganar cara" o "perder cara", que impide que una mujer pueda reconocer en público que gana más dinero o tiene mayor rango jerárquico que su marido.

2. En cuanto a los gastos, se concentran en los siguientes conceptos:

- Educación de los hijos en colegios de elite, universidad, sanidad, ropa y ocio: 60.000 renminbis al año o 5.000 renminbis al mes (500 euros al mes).
- Alquiler de la vivienda: 6.000 renminbis al mes (600 euros al mes).
- Manutención de los padres (ropa y sanidad, entre otras necesidades): 12.000 renminbis al año o 1.000 renminbis al mes (100 euros al mes).
- Alimentación de la unidad familiar y pago del recibo del coche: 3.000 renminbis al mes (300 euros al mes).
- El total de gastos mensuales asciende a 15.000 renminbis ó 1.500 euros.

3. El diferencial es de 14.000 renminbis al mes o 1.400 euros. En este contexto, la prioridad es la compra de productos que en la pirámide de Maslow permita alcanzar un óptimo grado de reconocimiento social y estatus, como, por ejemplo, tecnología de última generación: teléfonos móviles, ordenadores portátiles, moda (trajes, piel y calzado de gama alta, marroquinería, etc.), productos *gourmet* importados de Europa (jamón ibérico, aceite de oliva, quesos y vino, entre otros), restaurantes de gran prestigio, automóviles, educación, banca, turismo (viajes a Europa y Estados Unidos), ocio, tratamientos de estética, cosméticos y perfumes, fármacos, muebles e iluminación de gama alta, etc.

Claves de la dirección de márketing en China

¿Afecta a la definición de su 'target' en China y a la política de precios de su plan de márketing saber que el salario medio del 70% de la población china, que vive de la agricultura, sea de 250 renminbis al mes o 25 euros?

Pirámide de precios mínimos y máximos en China

Cada consumidor chino cuenta para cada necesidad y, por tanto, para cada producto con un precio máximo que puede y está dispuesto

a pagar y un precio mínimo que, si se baja, genera desconfianza sobre la calidad real del producto.

Si las propuestas en posicionamiento de las marcas occidentales superan el precio máximo, el cliente se siente frustrado al querer comprar el producto y ver que por renta no puede hacerlo. Esta razón, unida a la potente competencia en precios presente en el mercado, invita a encontrar un posicionamiento intermedio en precios, tras analizar la pirámide mínima y máxima de cada cliente.

Por ejemplo, la bebida más consumida en Pekín en todas las épocas del año es el *hua cha* o té de jazmín, que cuesta menos de un renminbis por envase de 33 centilitros, ya que sus ingredientes son agua hirviendo y el propio jazmín, que los chinos compran en paquetes y ellos mismos mezclan con el agua. En este contexto, cuando llegan las bebidas/refrescos occidentales, se percibe que deben adaptarse a este condicionante cultural que va unido a este bajísimo precio de consumo. A partir de aquí, si las marcas occidentales de bebidas quieren posicionarse como alternativas al producto estrella “té de jazmín”, ya saben por *benchmarking* o análisis de la competencia cuál es el precio mínimo y máximo que su cliente está dispuesto a pagar.

'Ke Kou Ke Le': precio de venta al público de Coca-Cola en China 'versus' precio de venta al público en Europa

El precio de una Coca-Cola de 33 centilitros, por ejemplo, en muchos campus universitarios de China es de 3 renminbis o 0,3 euros. El precio de este mismo producto en Europa vendido a través del mismo canal es de 1,8 euros, es decir, seis veces más.

La prioridad para el consumidor chino de clase media-alta es la compra de productos que en la pirámide de Maslow le permita alcanzar un óptimo grado de reconocimiento social y estatus

Detrás de este ejemplo queda la reflexión sobre la rentabilidad que tienen los productos occidentales cuando adaptan su precio de venta a las posibilidades en renta o capacidad de compra de los consumidores chinos. Ésta es, efectivamente, una de las razones clave por las que “para ser competitivos en la variable precio del *márketing mix*” resulta fundamental, en muchos casos, externalizar la producción en China.

¿Condiciona la política de distribución de su *márketing 'mix'* que en China no existan operadores logísticos con cobertura nacional y sí existan 56 grupos étnicos, presentes en una superficie de 9,6 millones de kilómetros cuadrados?

Que en China no existen a día de hoy operadores logísticos con cobertura geográfica nacional es un hecho, pero también lo es indicar que esto afecta directamente a la decisión estratégica de elegir las zonas de mercado por las que se va a iniciar la entrada de los productos occidentales en China.

¿De qué le sirve a la empresa occidental tener el mejor producto si pierde a su cliente objetivo chino por fallar en la entrega? En este mercado, utilizar medios masivos de comunicación para persuadir a los clientes tiene garantizada la insatisfacción de una enorme cantidad de ellos, ya que se dirigirán a los puntos de venta y comprobarán con frustración que el producto no está disponible porque, efectivamente, no existe posibilidad de entrega en toda la nación.

Hay un segundo factor que es clave en la política de distribución del *márketing mix*: la importancia de integrar al distribuidor local chino en la estrategia de *márketing*, a través de la figura del director de *márketing*, con el fin de controlar el seguimiento de las decisiones en dirección de *márketing* (precio de los productos en el punto de venta, *merchandising* para ganar la batalla de *márketing* con el último empujón al producto en el punto de venta, campañas de comunicación adaptadas a la singularidad de la milenaria cultura china, *feedback* continuo sobre las necesidades del consumidor, control de las promociones, *co-branding*, etc.).

¿Por qué no es el distribuidor local quien se encarga de “desarrollar el mercado”? Existen hoy día no pocas empresas occidentales que esperan que sea el distribuidor local chi-

no el responsable de desarrollar el mercado. En la mayoría de los casos, esta creencia nace del desconocimiento del rol básicamente logístico que tienen los distribuidores en China, que mueven físicamente el producto de un punto a otro, pero en muchas ocasiones sin ningún tipo de orientación de márketing.

Si el fabricante occidental no pone en práctica una eficiente estrategia de márketing multicanal para ofrecer y acercar al cliente el producto, el distribuidor no dispondrá del producto deseado en el punto de venta y realizará, antes de finalizar el contrato anual, una promoción ciertamente agresiva en precios para quitarse el stock literalmente de encima y, a continuación, descatalogará el producto.

Motivar económicamente al distribuidor en la fase inicial de negociación es también un hecho que resulta ciertamente impactante para muchos empresarios occidentales. Como respuesta a los diferentes escenarios que estamos viendo en la política de distribución del márketing *mix* en China, muchas empresas occidentales optan por la “compra de corporaciones chinas” para acceder así a su red actual de distribución.

¿Por qué “sí” a la compra de corporaciones chinas?

Básicamente, por las siguientes razones fundamentales: *Guan Xi*, acceso a sus redes de distribución, *co-branding* y, cada vez más, acceso a la I+D, la innovación y el desarrollo tan prioritario en inversión de la China del siglo XXI y de la nueva saga de empresas chinas.

Un ejemplo que se debe tener en cuenta es la compra de la empresa china Lian Xiang o Lenovo de la división de PC de IBM, la compra de Shanghai Automotive Industrial Corporation (SAIC) de la división de pequeños utilitarios de Rover o también la compra de TPV de la división de pantallas de plasma Philips.

Cuando se pregunta a los ciudadanos chinos cuál es su marca favorita de agua, la gran ganadora es Wa Ha Ha, cuya traducción al castellano es la representación característica de la risa, “ja, ja”. Wa Ha Ha cuenta, además, con el valor añadido emocional que supone para el consumidor saber que es una de sus *China Top Brands*. Pues bien, al analizar el entorno de la empresa, llegamos en el pasado

a una importante corporación occidental de gran consumo.

En este ejemplo vemos cómo una marca occidental puede, a través de la compra de corporaciones chinas, posicionarse en el mercado “con características chinas”, beneficiándose desde el primer día de los factores *Guan Xi*, acceso a las redes de distribución, *co-branding* e I+D.

Tendencias en política de comunicación de los planes de márketing

¿Le interesa traducir su marca occidental al idioma chino? ¿Se logra así que la lengua no sea una barrera idiomática para nuestro posicionamiento? ¿Compraría usted en el supermercado al que acude habitualmente un nuevo producto cuyo *packaging* estuviera totalmente escrito en pictogramas chinos? ¿Le ayudaría como consumidor a entender qué tipo de producto tiene justo delante en el lineal?

Pues bien, si la respuesta es “no”, díganos una razón por la que ha de ser distinta la percepción en un consumidor chino. A continuación se presentan diferentes ejemplos de éxito en la necesaria traducción de la marca al idioma chino.

El primero de ello es la marca Gao Le Gao, que traducida al castellano significa “alto, feliz, alto”. Esta conocida marca occidental vende en China productos como chocolate en polvo, perfectamente adaptados a los gustos del consumidor chino con variaciones en el sabor como batido con sabor a “chocolate y fresa” o “chocolate y plátano”. La citada marca occidental es Cola Cao, pero todo el mundo en China la conoce como Gao Le Gao.

El segundo ejemplo lo tenemos en Jia Le Fu, que traducido al castellano significa “familia feliz y afortunada”. La traducción de este gran grupo de distribución conecta perfectamente con el reconocimiento social que

“ Integrar al distribuidor local chino en la estrategia de márketing, a través de la figura del director de márketing, es fundamental para controlar el seguimiento de las decisiones en dirección de márketing ”

busca la clase social media-alta china al comprar en su punto de venta *baguettes* de pan al más puro estilo francés, pasta italiana, aceite de oliva español o, por poner otro ejemplo, cereales para el desayuno americanos. La marca occidental es Carrefour.

Otros ejemplos que se han de tener en cuenta son los siguientes:

- Bao Ma o “caballo tesoro”: la marca occidental es BMW.
- Ou Lai Ya o “belleza que viene de Europa”: corresponde a la marca occidental L’Oreal.
- Mei Guo o “país precioso”: es la imagen de marca país de Estados Unidos.
- Hao Ya Biao o “pulsera elegante y exclusiva”: la marca occidental es Tag Heur.
- Shanghai da Cong o “gran comunidad de Shanghai”: representa a la marca occidental Volkswagen.
- Ke Kou Ke Le o “muchas bocas muy felices”: corresponde a la marca occidental Coca-Cola.
- Bing Guo o “manzana”: su marca occidental es Apple.

Importancia del márketing viral ‘on-line’ y del “boca-oreja” ‘off-line’

En China, sin lugar a dudas, la figura del grupo prevalece sobre la figura del individuo. Esto se ve reflejado en la importancia que tiene la opinión del núcleo familiar, de amistades o de trabajo en la toma de decisiones de compra del consumidor chino.

Por ello, se puede afirmar que el propio consumidor chino es un excelente embajador en potencia de la marca, ya que, si recomien-

El consumidor chino es un excelente embajador en potencia de la marca, ya que su opinión tendrá mucha más fuerza que los mensajes subjetivos de márketing que afirman ser “la mejor respuesta para sus necesidades”

da a una persona de confianza la compra de una marca occidental, su opinión tendrá mucho más fuerza que los mensajes subjetivos de márketing que afirman ser “la mejor respuesta para sus necesidades”.

El márketing viral cobra aquí mucha fuerza pensando en la recomendación que a través de Internet o del teléfono móvil hace este consumidor, con cuya opinión favorable posiciona la marca occidental como referencia. Evidentemente, estas campañas requieren que se desarrollen desde China, lideradas por el director de márketing, quien continuamente está trabajando sobre el terreno con la figura de este gran prescriptor y embajador de la marca que es el consumidor.

En esta línea de transferencia de confianza, es frecuente ver cómo marcas occidentales construyen en China su posicionamiento asociando su imagen a ciertos “líderes de opinión”, como, por ejemplo, el ídolo nacional Yao Ming. Se trata del jugador de baloncesto chino que con sus 2,34 metros triunfa en los Houston Rockets de la NBA como *crack* del baloncesto o en cualquier ciudad china como referente en valores humanos.

Por su parte, la superestrella china Li Bing Bing, símbolo del canon de belleza *Bai pifu de nuren* o “mujer de piel extra blanca china”, es sin duda una excelente referente de opinión para las marcas de cosméticos occidentales blanqueadores de piel.

Un ejemplo que se debe tener en cuenta en la adaptación del *mix* de oferta a las necesidades del mercado chino es la línea de cosméticos blanqueadores Nivea, con su conocido lema “Nuestra filosofía del blanqueado”. ¿Cuántos productos Nivea ha visto en Europa de blanqueado de piel?

China: one country, two systems. En esta frase está el reto de realizar una dirección de márketing de éxito “con características chinas”. □

«Retos de la dirección de márketing en China (1.ª parte)». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3103.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 18081 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.

Harvard Deusto

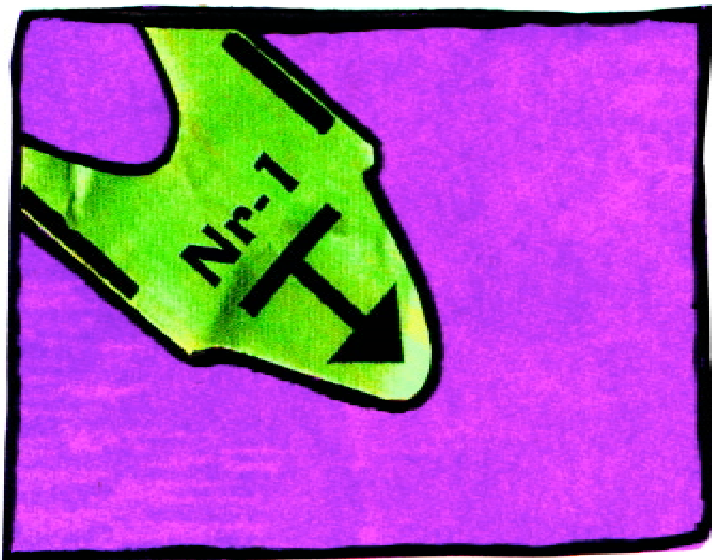
Márketing & Ventas

NÚMERO 85

MAR./ABR. 2008

**'Wikipedia':
impacto en compras
y ventas**

**Tendencias para mejorar
la toma de decisiones**



**Aumentar la eficacia
del equipo de ventas**

**Posicionamiento
de marca: nombres
que dejan huella**

DOSSIER

**INNOVACIÓN
EN LA GESTIÓN DEL CLIENTE**

Las tres caras de China: país productor, consumidor e inversor. ¿Dónde está la oportunidad?

RETOS DE LA DIRECCIÓN DE MÁRKETING EN CHINA



(2.^a PARTE)

Manuel Sánchez Monasterio

Director de Estrategias de Márketing y Comerciales en China Consultants y profesor de Márketing en la Universidad de Pekín.

Ivana Casaburi

Profesora titular del Departamento de Dirección de Márketing de ESADE.

¿La cultura, la historia y el día a día de la sociedad china condicionan la venta de los productos estrella occidentales en este singular mercado? Sobre esta base de reflexión en política de producto del márketing *mix*, se presentan las claves de la dirección de márketing en China.

Analizando el enorme potencial del *merchandising* en China, por el bajísimo mecanismo de defensa del consumidor chino ante la publicidad, la primera conclusión a la que se llega es que beneficia mucho a todos aquellos productos occidentales que por razones culturales no forman parte del día a día del consumo en China.

¿Por qué el 'merchandising' en China es una excelente herramienta de márketing?

Para abordar este tema, tomemos como ejemplo el jamón ibérico y el mercado excepcional que tiene ante sí en China entre la clase social media-alta, que, cuando ha visitado en alguna ocasión Europa, ha conocido y degustado este producto.

En los centros *gourmet* de Pekín y Shanghái, resulta especialmente eficaz realizar degustaciones del producto en el punto de venta por tratarse de una experiencia relativamente nueva para los consumidores chinos y en la que participan encantados.

Asimismo, resulta sorprendente ver que en las principales avenidas de la ciudad de Guangzhou los dependientes de una conocida tienda de ropa llaman la atención de los transeúntes subidos a una silla y los invitan a entrar en la tienda. Lo realmente curioso es comprobar que los ciudadanos chinos acuden a dicho comercio siguiendo al pie de la letra la invitación realizada. Ellos actúan así porque están respondiendo a una invitación que consideran que es interesante. Pretender que esta misma reacción se dé entre los consumidores europeos es ciencia ficción, ya que tienen un altísimo mecanismo de defensa contra la publicidad y, en general, contra el *interruption marketing*.

En este sentido, China ofrece a los directivos de márketing una excelente oportunidad de usar el *merchandising* como una puntera herramienta con el fin de incentivar la compra en el punto de venta y diferenciarse así en el lineal de la competencia.

'E-marketing' en China

La diferencia horaria de siete horas entre, por ejemplo, España y China y la distancia geográfica entre los dos países hacen de la página web un óptimo medio que permite estable-

cer un diálogo continuo con el cliente objetivo durante las 24 horas del día, los 365 días del año.

Es fundamental, por tanto, redireccionar todos los medios de comunicación hacia el espacio web para ampliar así la información sobre el producto ofertado en todos los soportes: televisión, publicaciones periódicas, radio, canal de ventas, etc.

El "e-consumidor" chino valora muy positivamente que la marca occidental que interactúa con ellos a través del *website* lo haga en su propio idioma chino y, en este sentido, espera encontrar en los primeros segundos de navegación un logotipo y un lema que le ayuden a entender con claridad cuál es el *core business* de la empresa. Todo ello debe complementarse con los tradicionales apartados de "Quiénes somos", "Qué ofrecemos", "Dónde estamos y "Contáctenos".

Asimismo, es recomendable ubicar en el lado izquierdo del *website* un *banner* en el que se resalte el producto estrella que cuenta con mayores posibilidades de venta en China. En el lado derecho, se suelen disponer ejemplos en *co-branding* de la empresa occidental con asociaciones chinas con las que colabora o a las que pertenece, así como referencias de empresas clientes especialmente bien vistas. Este espacio es perfecto para visualizar las acciones de responsabilidad social corporativa que realiza la empresa, como, por ejemplo, el patrocinio de los Juegos Olímpicos de Pekín 2008, la suma de sinergias con varias ONG que se materializan en la cesión de un porcentaje de los beneficios anuales a favor de las comunidades locales más desfavorecidas, etc.

Desde el punto de vista de la usabilidad, es importante contar con páginas de navega-

“ China ofrece una excelente oportunidad de usar el 'merchandising' como herramienta para incentivar la compra en el punto de venta y diferenciarse en el lineal de la competencia ”

ción ágil por los diferentes anchos de banda en China.

Responsabilidad social corporativa en China: ¿factor diferencial en márketing con respecto a la competencia?

Una eficiente integración de la responsabilidad social corporativa (RSC) en la estrategia de márketing para el mercado de China sí puede aportar un claro beneficio en generación de *Guan Xi*, que, como hemos visto en la primera parte de este artículo, es básico para realizar negocios en China. El segundo beneficio está en el refuerzo que supone tanto de la imagen corporativa como del grado de notoriedad de la marca.

Todo ello se complementa con el valor añadido emocional que supone para el consumidor chino saber que la marca occidental no sólo llega a su país para facturar y generar beneficio económico, sino que también contempla en su modelo de negocio la opción de ofrecer valor social y medioambiental a la sociedad en la que convive.

Con motivo de la celebración de los Juegos Olímpicos de Pekín en 2008, se están celebrando continuamente conferencias, seminarios y puntos de encuentro internacionales que giran en torno al concepto de RSC. Es precisamente este escenario en *co-branding* con instituciones de primer nivel chinas el

El 'co-branding' con instituciones de primer nivel chinas puede abrir las puertas a las empresas occidentales que quieran mostrar su mejor cara asociada a una clara aportación social y medioambiental

que puede abrir las puertas en posicionamiento socialmente responsable a las empresas occidentales que quieren mostrar su mejor cara asociada a una clara aportación social y medioambiental.

La RSC es, por tanto, en China un excelente medio generador de *Guan Xi* (o, lo que es lo mismo: red de contactos personales/*networking*) y posiblemente el mejor recurso del que disponen las empresas para luchar contra el poderoso símbolo de identidad nacional *China Top Brand*.

Realizar una eficiente gestión en márketing interno para conseguir una óptima imagen corporativa

Tal como se apuntaba ya en la primera parte del artículo, un licenciado en economía gana al mes, durante sus primeros años de trabajo, 2.000 renminbis (200 euros al mes) y, después de siete u ocho años, puede llegar a tener unos ingresos de 8.000 renminbis (800 euros al mes).

Este hecho presenta todo un reto para la gestión de recursos humanos asociada al márketing, ya que tanto la fuerza de ventas como las personas del equipo de márketing acostumbran a tener una fidelidad muy baja hacia la empresa. Por tanto, la rotación de personal es enorme, debido a que continuamente buscan salarios más altos en otras. De hecho, es frecuente ver que los vendedores dejan de un día para otro su puesto de trabajo.

¿Cuál es la solución a este escenario? Contar con un auténtico "líder de márketing *Guan Xi*" al que siga el equipo humano y que constituya un ejemplo del que se debe aprender cada día más. A todo esto se deben añadir unas condiciones salariales por encima de la media del mercado, en una empresa occidental que permita a los trabajadores añadir una valorada experiencia profesional a su currículum. Ésta es la base del plan de carrera que más fideliza hoy día a los equipos de márketing y ventas en China.

Cuando el equipo humano no se encuentra motivado o pierde calidad de argumentación por la falta de experiencia asociada a la gran rotación, transmite una imagen de la empresa poco saludable.

Una vez que la imagen que comunica el equipo de ventas y márketing está alineada

con la *unique selling proposition* de las propuestas de posicionamiento de la marca, es más fácil que las personas presenten una óptima orientación al cliente. El objetivo de la gestión del márketing interno en China es vender a todo el equipo humano el valor de la empresa y de la marca para lograr un mayor grado de implicación y productividad, esto es, hacer que la pasión por el cliente sea el principal activo de la empresa.

Cualquier fuga de la fuerza de ventas, del área de logística o de la de finanzas, por ejemplo, en la comunicación con el cliente se traducirá en una percepción negativa de la marca por parte de éste. Aquí es donde entra el importante rol del líder *Guan Xi*, orientando todos los perfiles de la empresa en torno a la figura del cliente y siempre en favor de la imagen corporativa.

Política de producto del márketing 'mix'

De qué sirve tener el mejor producto si se pierde al cliente objetivo por no adaptarse a sus necesidades? La figura del director de márketing es importante para definir, a partir de los datos de una eficiente investigación de mercados, el producto que mejor satisfaga las necesidades del consumidor objetivo chino.

Contar con la figura del director de márketing es fundamental para definir el producto que mejor satisfaga las necesidades del consumidor objetivo. Es, por tanto, esencial realizar una eficiente investigación de mercados "sobre el terreno" que indique dónde está la oportunidad y las características del producto para cubrir la demanda potencial del mercado.

El 'management' de la información en China

En Europa existen numerosas fuentes de información sobre el mercado, de fácil acceso y reducido coste, a disposición de los directores de márketing (por ejemplo, las Cámaras de Comercio, las revistas sectoriales, etc.), que facilitan –y mucho– tener una primera fotografía del mercado sobre la que construir la estrategia de márketing. Sin embargo, en China sencillamente no existe todo esto y, por tanto, el *management* de la obtención de información es bastante más complejo. Es más, si a uno le llegan datos de fuentes chinas, comprobará que no se corresponden con las

previsiones realizadas y estará más animado a obtener por su cuenta la información que precisa para la investigación de mercados.

En este contexto, la solución pasa por realizar a través del director de márketing en China numerosas entrevistas en profundidad y un intenso trabajo sobre el terreno que permitan conocer datos relevantes sobre los siguientes aspectos:

1. El contexto y las tendencias del sector al que pertenece la empresa.
2. El entorno económico, político, social, tecnológico y legal.
3. La competencia.
4. Análisis de la cadena de distribución/comercio.
5. Análisis de la demanda y de los clientes.
6. Las principales ferias sectoriales y medios.

Con toda esta información será posible conocer el posicionamiento de la empresa en esta fotografía de mercado. Lo ideal es que este directivo de márketing sea occidental, con un gran dominio tanto del idioma como del mercado chinos, ya que los interlocutores van a ser chinos y la información que aportan en las entrevistas siempre va a estar escrita en chino.

Venta de productos estrella occidentales

El entorno cultural, histórico y social de China determina la venta de "productos estrella" occidentales que no se venderán necesariamente igual de bien entre los consumidores chinos. A continuación se muestran algunos de estos productos, como centros de bronceado, patas de pollo caramelizada, gorras verdes o carne de gato, perro y serpiente.

Centros de bronceado para las 'Bai pifu de nuren' de Shanghái

Los centros de bronceado occidentales tienen muy poco mercado entre, por ejemplo, la co-

“Hacer que la pasión por el cliente sea el principal activo de la empresa es el objetivo de la gestión del márketing interno en China”

munidad de mujeres *Bai pifu de nuren* o mujeres de piel extrablanca de Shanghái. Además de ser grandes consumidoras de cosméticos blanqueadores de la piel, se protegen de los rayos solares con productos como guantes de seda que llegan hasta el hombro, vistosas viseras antirrayos ultravioleta o paraguas específicos para el sol. La probabilidad de que esta amplia comunidad vaya un día a la playa a broncear su piel o acuda a un centro de bronceado occidental es sencillamente nula.

Patatas de pollo caramelizadas en Pekín

El aperitivo número uno en ventas en China son las patatas de pollo caramelizadas. Durante la franja horaria de la tarde-noche es cuando más se consumen, con una cerveza Chindao Bi Jiao, la número uno también en ventas.

Venta de gorras verdes en cualquier punto del mercado de China

En China existe la creencia de que aquella persona que lleva una gorra verde tiene una pareja que se entiende perfectamente con otra persona, es decir, que le es infiel. Este hecho obviamente afectaría de lleno, por ejemplo, a la venta de gorras en China para los seguidores de los Boston Celtics, el famoso equipo norteamericano de baloncesto, que tiene el verde como color dominante y prioritario de su imagen corporativa.

El trabajo de campo y las visitas a ferias del sector constituyen una gran ayuda para analizar las diferencias culturales que condicionarán la venta de los productos occidentales

Carne de gato, perro y serpiente en Yun Nan

En los restaurantes más selectos de ciudades como Kun Ming, en el sur de China, los platos estrella entre la comunidad china son la carne de serpiente, gato y perro. Asimismo, la exposición de estos alimentos antes de ser cocinados es tan impactante como el propio consumo.

Por ello, es fundamental analizar las diferencias culturales que condicionarán la venta de los productos occidentales en China, todo ello complementado con una acción continua en *benchmarking* que permita conocer los puntos débiles de la competencia sobre los que construir los puntos fuertes de los productos. El trabajo de campo y las visitas a ferias, encuentros y exposiciones del sector constituyen una gran ayuda.

Las tres caras de China: país productor, consumidor e inversor. ¿Dónde está la oportunidad?

1. 'Business-to-consumer'

Entre las principales oportunidades de *business-to-consumer* y posicionamiento de las marcas se encuentran las siguientes:

Moda (trajes, piel y calzado de gama alta, marroquinería/bolsos, etc.) y automóviles de lujo

La tienda de Louis Vuitton en la que se ha visto una cola de entrada de más de trescientas personas no se encuentra ubicada en Nueva York, ni en Londres ni en Tokio, sino en Hong Kong. Y lo más relevante es que detrás de cada visita se producía una interesante compra.

Imaginemos la siguiente situación. En el distrito de negocios de Pekín, Chaoyan, al subir en un ascensor con una directiva y su hija, la madre le dice a ésta: "Tu examen, muy mal. Si no estudias al máximo, nunca llegarás a ser una mujer de éxito". Para no incomodar a la hija, no observamos directamente su reacción, pero, antes de llegar a nuestro destino, vemos que la nota obtenida en el examen es de 8,5 sobre 10. Esta madre sabe que, para optar a un puesto de alta dirección como el suyo, su hija necesitará un expediente académico de, como mínimo, 9,5 sobre 10 en un proceso de selección al que se presentarán probablemente más de un millón de candidatos.

Esto convierte a la sociedad china en una de las más competitivas del mundo y, precisamente por ello, van a aprovechar cualquier oportunidad de diferenciarse, ya que se han esforzado para llegar a la parte más alta de la pirámide social. Del mismo modo, estarán encantadas de mostrar su posición a través de la utilización de marcas como, por ejemplo, Louis Vuitton, Gucci, Hammer, Jaguar, Chanel, Rolex..., entre otras.

Productos 'gourmet' importados de Europa (jamón ibérico, aceite de oliva, quesos, vino, etc.)

Históricamente, en China se consumían embutidos cuando por renta per cápita no era posible comprar carne fresca. Sobre esta base y su respectiva diferencia cultural, se han realizado excelentes campañas de reposicionamiento de productos, tales como el jamón ibérico, que hoy día en Hong Kong, por ejemplo, es muy apreciado entre la clase más pudiente.

Restaurantes 'cool', de gran prestigio

Por lo que cuesta un cubierto en el restaurante número uno de cocina española Mare, en Pekín, los alumnos de la Universidad de Pekín pueden comer durante tres meses en el campus su menú favorito, es decir, un gran plato de arroz con carne, verduras y huevo, junto con un refresco, todo ello por 5 renminbis (0,5 euros).

¿Por qué el restaurante Mare está siempre lleno? Por su excelente calidad y por estar posicionado en la mente de sus clientes objetivo como el mejor en su especialidad. En este caso, la variable precio es totalmente secundaria en las motivaciones de compra de los clientes.

Educación

La reciente historia del márketing en China hace que exista un enorme interés por la experiencia y los conocimientos europeos en dirección de márketing. En estos momentos, es relevante contar con profesores de márketing europeos o americanos que acerquen a los alumnos lo último en estrategias de márketing occidentales, sobre todo teniendo en cuenta que el sistema educativo chino valora muy positivamente el estilo docente occidental basado en fomentar la reflexión sobre una sólida base teórica.

Banca

La entrada de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC) ha supuesto la liberalización por etapas de los diferentes sectores de la economía china. El sector bancario ha sido uno de los primeros en dar entrada a las corporaciones extranjeras. La oportunidad de negocio en productos como las tarjetas de crédito es clarísima en un país en el que el porcentaje estándar de ahorro familiar se sitúa en el 26%.

Turismo

En 2020 se prevé que 100 millones de ciudadanos chinos viajen al extranjero y los destinos turísticos favoritos serán Europa (especialmente París, Londres, Roma y Barcelona) y Estados Unidos (especialmente Nueva York). Este dato sitúa a China como un objetivo clarísimo para, por ejemplo, cadenas hoteleras y compañías aéreas de Occidente como Novotel, British Airways, Air France, etcétera.

Ocio

En la ciudad de Macao está el mayor casino del mundo, con sus 64.000 metros cuadrados, 740 mesas de juego y 1.254 máquinas tragaperras. Macao, una de las dos regiones administrativas especiales de China, se perfila así como la nueva capital global del juego. La clave de este éxito radica fundamentalmente en que, en el resto del territorio chino, los casinos están prohibidos. Sólo durante 2007, unos 14 millones de ciudadanos se trasladaron hasta esa ciudad para realizar sus apuestas.

Tratamientos de estética, cosméticos y perfumes

La cirugía estética entre la clase alta es muy frecuente; sobre todo se realizan tratamientos de blanqueado de piel, párpados, altura, etc. con el fin de estar más cerca del canon de belleza occidental.

“ El restaurante Mare está siempre lleno por su excelente calidad y por estar posicionado en la mente de sus clientes objetivo como el mejor en su especialidad ”

Encontrar a día de hoy un perfume de gama alta chino es prácticamente imposible, debido a que la adquisición de este tipo de productos está reservada en la mente del consumidor chino a las marcas occidentales como, por ejemplo, Chanel.

Arquitectura y diseño (decoración del hogar/muebles y aparatos de iluminación de gama alta)

En la periferia de ciudades como Pekín, Hong Kong y Shanghái hay zonas residenciales exactamente iguales a las que podríamos encontrar en Londres o Boston. En su interior destacan el diseño y la decoración, que se caracterizan por tener un *look* occidental.

2. 'Business-to-business'

Entre las principales oportunidades *business-to-business* cabe señalar las que a continuación se detallan:

Importación del tan necesario 'know-how' occidental en I+D

Las empresas chinas necesitan añadir valor a su producción con *know-how* occidental en I+D para satisfacer a la nueva y exigente clase media-alta, al tiempo que abordan la exportación a Europa y a Estados Unidos de

productos como electrodomésticos, automóviles, cosméticos, etc.

Éste es el caso de una empresa de Guangzhou que históricamente ha sido fabricante de máquinas de *vending* para una empresa occidental y que ahora tiene como objetivo introducirse por sí sola en el mercado europeo. Cuando el directivo chino viaja a Europa y participa en la principal feria del sector, comprueba que el diseño, las prestaciones y las características del producto fabricado en Europa son muy sofisticados. Aquí es donde está clara la oportunidad de negocio para, por ejemplo, las consultoras, que pueden poner en manos de las empresas chinas el tan necesario *know-how*.

Medio ambiente (energías renovables)

Seis de las diez ciudades más contaminadas del mundo están en China. A partir de aquí surge el interés por las energías renovables, para hacer sostenible el impresionante crecimiento económico del 10% de media durante las dos últimas décadas del país.

Nadie cuestiona el liderazgo económico de China. La duda está en saber si este rol es compatible con un bajo grado de contaminación y de emisiones de dióxido de carbono. La impresionante capacidad de ahorro e inversión de China como país parece tener en el presente y en el futuro la sostenibilidad como una de sus prioridades en inversión. Se trata de una oportunidad para la industria de la energía hidráulica, solar y del hidrógeno.

Infraestructuras (autopistas, carreteras, metro, transporte público, etc.)

Tras la iniciativa china *Go West Policy* hay un claro interés estratégico por conseguir homogeneizar la riqueza a lo largo de toda la geografía china, no como sucede ahora, que está básicamente concentrada en la costa. Aquí se plantea una excelente oportunidad en la construcción de autopistas, carreteras y medios de transporte que unan las grandes ciudades del este (Pekín, Shanghái, Hong Kong, Macao, Guangzhou, etc.) con las del oeste (Urumuqi, Chendu, etc.). La gran capacidad de ahorro como país hace que, efectivamente, exista una importante oportunidad de inversión en este estratégico apartado de infraestructuras.

Proporcionar a los fabricantes occidentales cierta seguridad en la entrega de sus productos en las principales ciudades irá acompañado de una gran demanda, ya que, a día de hoy, las empresas logísticas cubren únicamente una zona específica

Logística

Hoy día no existen operadores logísticos con cobertura nacional en este gigantesco mercado. Proporcionar a los fabricantes occidentales cierta seguridad en la entrega de sus productos en las principales ciudades iría acompañado de una gran demanda, ya que, a día de hoy, las empresas logísticas cubren únicamente una zona específica (por ejemplo, Pekín y alrededores). Empresas como UPS y DHL cuentan ya con un óptimo posicionamiento.

Servicios

La imagen de marca de Europa en China en lo referente al mundo de la consultoría de negocios es excelente. Por ejemplo, dentro de la tercera cara de China “como país inversor”, son numerosas las multinacionales chinas que solicitan asesoramiento en dirección de márketing para optimizar el posicionamiento de sus productos en Occidente.

El rol de las empresas chinas, básicamente productoras, hace necesaria la importación de *know-how* en márketing para poder adaptar con éxito sus productos y servicios a las necesidades de los consumidores occidentales. El rol de China “como país inversor” tiene en la compra de las empresas occidentales el elemento básico de una estrategia que busca ganar desde el primer día el acceso a las redes de distribución, I+D, diseño e innovación y *Guan Xi*. El reto en sostenibilidad ofrece a las consultoras medioambientales un fantástico mercado potencial en la introducción de las energías renovables.

Materias primas (acero, hierro, petróleo, maíz, etc.)

Al aterrizar por la noche en el aeropuerto de Shanghái, ciudad con 17 millones de habitantes, la imagen es impresionante. No tiene nada que envidiar al *skyline* de Manhattan: rascacielos, autopistas y luces que llegan hasta el horizonte. Se trata de una ciudad con más de 4.000 rascacielos que crece continuamente y que va a seguir necesitando cantidades ingentes de acero y hierro para su construcción. Aquí se da una oportunidad de negocio para las empresas occidentales proveedoras de esta materia prima. También las empresas productoras de maíz tienen su espacio en un país que en la actualidad compra

prácticamente toda la producción de maíz de Brasil.

Otro dato es que la disponibilidad de petróleo en el mundo tiene fecha de caducidad. Se habla concretamente de cuarenta años, que podrían ser treinta dependiendo del consumo que haga la clase media-alta china asociado a la compra y conducción de automóviles, que actualmente sustituyen a la bicicleta como medio tradicional de transporte.

Ésta es precisamente la grandeza de China y su potente capacidad de consumo. En la frase *China: un país, dos sistemas* está el reto de realizar una eficaz y exitosa dirección de márketing con características chinas. □

“ Las empresas chinas necesitan añadir valor a su producción con ‘know-how’ occidental en I+D para satisfacer a la nueva y exigente clase media-alta ”

«Retos de la dirección de márketing en China (2.ª parte)». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3103.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 18081 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.