



## ¿Está su marca preparada para entrar en China?

Por **Lisa Wang, Socia Fundadora, LW Advisers** | Octubre 2016

China, con sus tres décadas de crecimiento continuado y un porcentaje cada vez mayor de clase media como consecuencia de la urbanización y el incremento de renta per cápita, sigue siendo un mercado atractivo para muchas marcas occidentales. En términos generales, los consumidores chinos valoran la marca (sobre todo los de ciudades grandes y personas jóvenes) y están dispuestos a pagar un Premium a cambio de mayor seguridad, calidad y fiabilidad. Pero también es cierto que el mero hecho de que una marca sea extranjera y que tenga buen reconocimiento en su mercado de origen ya no es suficiente para garantizar el éxito en China.

El mercado de consumo chino ha evolucionado muy rápidamente en los últimos años, caracterizado por 1) una oferta exhaustiva de marcas tanto extranjeras como chinas en casi todas las categorías de productos, 2) una proliferación de canales nuevos de distribución y apoyo a ventas, 3) mayores diferencias regionales en cuanto a preferencia y comportamiento de consumidores, 4) una creciente sofisticación de los consumidores cada vez más exigentes y al mismo tiempo cambiantes.

Debido a la complejidad del mercado chino, la entrada de cualquier marca internacional debe estar cuidadosamente analizada y preparada. Desde LW Advisers recomendamos que las marcas europeas valoren los siguientes aspectos antes de dar el paso de entrada en China.

### 1. Una mirada hacia la capacidad interna de la empresa

Ante la oportunidad que presenta el gran mercado chino, comencemos por mirar hacia la capacidad interna de la empresa para ver si está preparada y dispuesta a asumir el reto que presenta China por su complejidad. Las preguntas clave que una empresa europea debe hacerse en este sentido pueden ser las siguientes:

- **¿Está China en mi lista de prioridades estratégicas?**
- **¿He tenido experiencia previa en un mercado internacional complejo?**
- **¿Tengo recursos suficientes para abordarlo?** Como lo mencionamos en el punto anterior, se trata no sólo de recursos financieros, sino también de tiempo y recursos humanos. El equipo es clave para el éxito de cualquier negocio. En este caso nos referimos tanto al personal con experiencia, interno o externo, para monitorizar y gestionar a socios, como al compromiso de un equipo involucrado en el proyecto desde la empresa matriz.
- **¿Estoy dispuesto a comprometerme a largo plazo con China?** Conocer bien cómo funciona un mercado requiere tiempo y paciencia. El plan de negocio adaptado al mercado local podría sentar la base para lograr el éxito, pero es igualmente importante la ejecución del mismo y la nueva adaptación requerida por las dinámicas de cambios constantes en China. Las empresas que esperan un retorno a corto plazo quizás deban enfocarse a otros mercados menos complejos y más accesibles que el chino. De hecho

se estima que suelen pasar al menos 2 o 3 años antes de poder obtener beneficios con regularidad en este mercado.

## 2. Oferta de producto o propósito de venta bien fundado

China es probablemente el mercado actual más competitivo con multitud de marcas extranjeras en prácticamente todas las categorías de productos. Aparte de ello, algunas marcas chinas están ganando terreno con su ventaja de conocimiento profundo de los consumidores y canales de distribución. En este sentido quizás la primera pregunta que la empresa europea o española se deba hacer sea: **¿Qué puedo ofrecer al mercado chino que no esté cubierto por la oferta existente?** La empresa debe conocer si su propósito de venta está bien fundado para consumidores e incluso la sociedad: el tema va más allá de las características funcionales del producto, extendiéndose a aspectos emocionales o a veces incluso sociales.

Por ejemplo, Starbucks ha conseguido crear una cultura de café con leche en un país donde el té verde es la bebida más popular. Lo que ofrece la marca es el tiempo de ocio que pasan los consumidores entre casa y trabajo, instalando sus establecimientos en lugares atractivos y convenientes, convirtiéndose de esta forma en un punto de vínculo social. Aparte de la oferta de cafés, la marca americana también ofrece una variedad de bebidas basadas en el té verde, así como otros productos complementarios, teniendo en cuenta las costumbres del consumidor local. De esta forma, Starbucks ha cubierto unas necesidades no satisfechas por la oferta existente.

## 3. Adaptación local basada en un buen conocimiento del mercado

Con ello, entramos en la segunda pregunta de importancia: **¿Está mi marca dispuesta a adaptarse a las necesidades locales?** Es importante el conocimiento del mercado local para identificar aquellos elementos relacionados con la cultura, preferencias y costumbres de consumidores locales que deben adaptarse o cambiarse.

La adaptación empieza por localizar los valores de la propia marca internacional. Es importante tanto definirlos como saber comunicarlos teniendo en cuenta las características y necesidades de consumidores locales. Las redes sociales y otras formas de marketing digital están cobrando mayor importancia para promover marcas nuevas en este sentido.

Otra adaptación posible está relacionada con la particularidad de comportamiento de consumidores chinos. Según un estudio realizado por McKinsey, un 65% de los consumidores investigados reconocen haber salido de un establecimiento habiendo comprado una marca diferente a la que inicialmente pensaba. Esto se debe a una razón histórica en China, donde la variedad de marcas era prácticamente inexistente en décadas. Sin embargo, con la aparición de marcas en casi todas las categorías de productos posibles y el incremento del poder adquisitivo de los consumidores, muchos de éstos están abiertos y deseosos de probar productos, marcas y experiencias diferentes. En este sentido, la empresa europea debe tener en cuenta que el marketing en punto de venta es crítico, ya que el vendedor puede ejercer una influencia importante sobre la selección de la marca.

Por otro lado, también es importante conocer los canales de distribución disponibles para su marca, ya que sigue siendo un tema complejo en China. Una particularidad que habrá llamado la atención es que el comercio electrónico está creciendo a un ritmo del 60% cada año en China (es el caso de Taobao que pertenece al Grupo Alibaba). Este fenómeno, junto con el hecho de la existencia de unos 700-800 millones de internautas, puede hacer pensar a empresarios occidentales que vender o crear una marca a través de la plataforma online podría ser viable. En LW Advisers creemos que es difícil utilizarlo como un canal independiente en el mercado chino, pero sí complementario y conveniente para integrarlo en el plan de venta y marketing para China.

#### 4. Estrategia de acceso al mercado y plan de acción

Independientemente de si su empresa tiene intención de exportar o fabricar en China, debe preguntarse: **¿He formulado una estrategia de acceso al mercado y definido un plan de desarrollo concreto?**

El plan debe incluir elementos como qué productos debe llevar a China, a qué precio y con qué posicionamiento, a través de qué canales de distribución y promoción, solo o con un socio local, con qué objetivos de venta y de qué recursos financieros y humanos (incluyendo el compromiso de la empresa matriz) dispone.

La pregunta sobre si ir solo o acompañado es relevante: **¿Debo aliarme con socios locales para abordar el mercado chino? En caso afirmativo, ¿cuál debe ser el perfil de los mismos?** El mercado de consumo no sólo se limita a las cuatro ciudades grandes (Beijing, Shanghai, Shenzhen y Guangzhou), sino que posiblemente llegue a cientos de ciudades muy diferentes entre sí según la categoría de productos. De ahí la relevancia y sinergias de contar con socios locales en muchos casos.

Una vez formulada la estrategia de acceso y en el caso de que no fuera necesario un socio local, **una correcta transmisión de las ideas de la empresa al equipo de ejecución chino y una comunicación fluida entre ambas partes es clave para lograr el éxito.** Ciertamente es que no todas las empresas tienen el presupuesto para crear una estructura con personal propio en China. En este caso una buena alternativa podría ser confiar en especialistas de mercado biculturales que pueden representar los intereses de la firma europea estableciendo, apoyando y monitorizando el canal de distribución con presencia local.

Estas cuatro preguntas arriba mencionadas podrían servir como guía para valorar si su marca está preparada para abordar el mercado chino. Efectivamente creemos que hay buenas posibilidades de crear una marca nueva en el mercado, involucrando a los consumidores y diferenciándose de la multitud. Pero debemos tener en cuenta que lo que funciona en otros mercados no tiene por qué funcionar en China y que el desarrollo de marca requerirá una base sólida, paciencia y compromiso.

En LW Advisers creemos que para poder captar mayor valor en el mercado chino, el factor de éxito está en tener control del canal de distribución a través de una presencia local, así como saber adaptarse a los cambios y evoluciones del mercado con rapidez y eficacia.