

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

TRABAJO FIN DE GRADO GRADO EN COMERCIO Y MARKETING

**ESTRATEGIA DE MARKETING DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN
EL MERCADO CHINO**

AUTOR: FRANCISCO RÍOS FANJUL

TUTORA: CELINA GONZALEZ MIERES

Gijón, 29 de junio de 2020

RESUMEN

En los últimos años, China, dada su progresiva apertura económica, ha supuesto uno de los mayores destinos de inversión extranjera directa a nivel mundial. Dentro de los países que dirigen su capital a este mercado, se encuentran muchos de cultura occidental y, a su vez dentro de éstos, se encuentra el país de origen de las empresas objeto de esta investigación.

En este proyecto se trata de concluir las adaptaciones que una empresa española debería llevar a cabo en su estrategia de marketing a la hora de introducirse en el mercado chino, con la finalidad de superar los obstáculos derivados de la distancia sociocultural que les separa. Para ello se parte de un análisis socioeconómico y cultural a partir de fuentes de información secundarias.

Para poder profundizar y estudiar mas de cerca este fenómeno, se estudia el caso del sector lácteo, el cual ha aumentado su presencia en China como consecuencia del aumento de la influencia de la cultura occidental dentro del país. Es un sector con gran peso de empresas exportadoras y que presenta un muy buen ejemplo a la hora de analizar, no solo las necesarias adaptaciones de la estrategia de marketing, sino también la repercusión de otro tipo de obstáculos como la distancia geográfica, las barreras arancelarias y la rigidez de las regulaciones. Con el objetivo de ejemplificar esto último, se estudia el caso de la empresa española Calidad Pascual y de su estrategia en el mercado asiático.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PRIMER CAPÍTULO: INTRODUCCIÓN AL MERCADO CHINO	2
2.1. ASPECTOS GENERALES	2
2.2. SISTEMA POLÍTICO	6
2.3. ¿POR QUÉ CHINA COMO DESTINO DE IED?	8
2.4. EL ENTORNO DE CHINA	9
2.4.1 Entorno económico.....	9
2.4.2 Entorno político.....	10
2.4.3 Entorno demográfico y social.....	11
3. SEGUNDO CAPÍTULO: EL MARKETING EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA AL MERCADO CHINO ..	11
3.1 EL MARKETING EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	11
3.2 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN A CHINA	12
3.2.1 Investigación del mercado chino.....	13
3.2.2 Análisis de la competencia	14
3.2.3 Características del mercado chino que influirán en el modelo de internacionalización	15
3.2.4 Marca España en China	16
3.3 CARÁCTERÍSTICAS DEL MERCADO CHINO QUE PUEDEN PROVOCAR LA ADAPTACIÓN DE UNA CAMPAÑA DE MÁRKETING OCCIDENTAL.....	17
3.3.1 Variable Producto	18
3.3.2 Variable Precio	19
3.3.3 Variable Promoción	20
3.3.4 Variable Distribución.....	23
3.4 EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN EN CHINA. LA DIFERENCIA ENTRE CULTURAS.....	24
3.4.2 El Guanxi.....	24
3.4.3 Diferencias entre la negociación en China y la negociación occidental..	25

4. TERCER CAPÍTULO: EL SECTOR LÁCTEO EN CHINA: EL CASO CALIDAD PASCUAL.....	26
4.1 El sector lácteo en china.....	26
4.1.1 Aspectos generales del sector y hábitos de consumo en China	26
4.1.2 Análisis de la competencia	29
4.1.3 Canales de distribución	30
4.1.4 El canal online	30
4.2 El caso de Calidad Pascual	31
4.2.1 Historia	31
4.2.2 Oferta nacional	32
4.2.3 Presencia Internacional	33
4.2.4 Adaptaciones en los productos ofertados para el mercado chino	34
5. CONCLUSIONES	39
6. BIBLIOGRAFÍA.....	41
7. ANEXOS.....	49

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace unas décadas, la progresiva apertura del mercado chino ha sido un hecho muy notable para la economía mundial, el cual ha creado una gran cantidad de oportunidades para el tejido empresarial del resto de países. Junto con esta apertura de mercado, el desarrollo económico ha llegado al país de la mano de una mejora del nivel socioeconómico, y un aumento de influencias culturales. Desde el comienzo de la apertura china, la occidentalización de esta sociedad ha sido notable, creando oportunidades derivadas del aumento de la demanda de productos occidentales. Esto ha generado un efecto llamada que se ve reflejado en el aumento de inversión extranjera recibida por China en los últimos años, y justificada por la gran cantidad de clientes potenciales residentes en este país.

Planteado este escenario, en este proyecto se pretende entender y analizar la variación de la estrategia de las empresas procedentes de un país occidental, concretamente España, en el mercado chino. Para ello se partirá de un análisis socioeconómico, en el que se incluyen estadísticas de crecimiento económico, así como análisis de la evolución política y social de este mercado y su relación con el aumento en la inversión extranjera recibida por China en estos últimos años.

En los apartados siguientes, se interpretarán conjuntamente los elementos que componen el primer apartado, en el cual han sido tratados de manera más independiente, y se tratará de analizar cómo pueden influir en las campañas de las empresas españolas que pretenden introducirse en el mercado asiático dedicando un mínimo grado de compromiso e inversión.

Para concluir el trabajo, se analizará más minuciosamente el sector de los lácteos, el cual es un ejemplo claro de la occidentalización de la sociedad china, más concretamente de la influencia de la cultura occidental en su dieta, y que también se ve vinculado, de manera indirecta, al aumento del PIB de China en los últimos años. Esto nos permite establecer una relación entre el aumento del consumo de lácteos y la paulatina apertura del mercado chino.

Con el objetivo de profundizar en este último apartado, se ha decidido también estudiar el caso de una empresa cuya actividad se engloba en sector tratado anteriormente, y que está teniendo bastante éxito en el mercado chino en los últimos años, Calidad Pascual. En este apartado, se procura analizar la estrategia de la empresa en el mercado, estudiando variables como su estrategia corporativa, competitiva y las que conforman el llamado “Marketing Mix” (producto, precio, promoción y distribución) de la empresa.

2. PRIMER CAPÍTULO: INTRODUCCIÓN AL MERCADO CHINO

2.1. ASPECTOS GENERALES

La República Popular China, es un estado soberano situado en el este del continente asiático. La lengua nacional es el mandarín estándar, conocida en china como “putonghua” (habla común).

Este país es, geográficamente, uno de los más grandes del mundo dada su extensión, 9.562.910 kilómetros cuadrados. China actualmente linda con la República Popular de Corea por el este; con Rusia por el noreste; con Mongolia por el norte; con Kazajistán, Kirguizistán y Tayikistán por el noroeste; con Afganistán Pakistán, la India, Nepal y Bután por el oeste; y por el sur con Myanmar, Laos y Vietnam (Datosmacro, 2020).

En términos demográficos, China se sitúa a la cabeza del mundo en cuanto a población, albergando a 1.395.380.000 personas (146 habitantes por kilómetro cuadrado).

Actualmente, uno de los mayores problemas demográficos de China, radica en el envejecimiento de la población. Este problema podría estar causado por la llamada política de hijo único, destinada al control de la natalidad, para así reducir la población. Pero la realidad es que esto desencadenó en una situación difícilmente sostenible, ya que, en unos años, gran parte de la población china entrará en la tercera edad, y debido a la política anteriormente mentada, contará con una población activa limitada que deberá mantener a una gran población anciana.

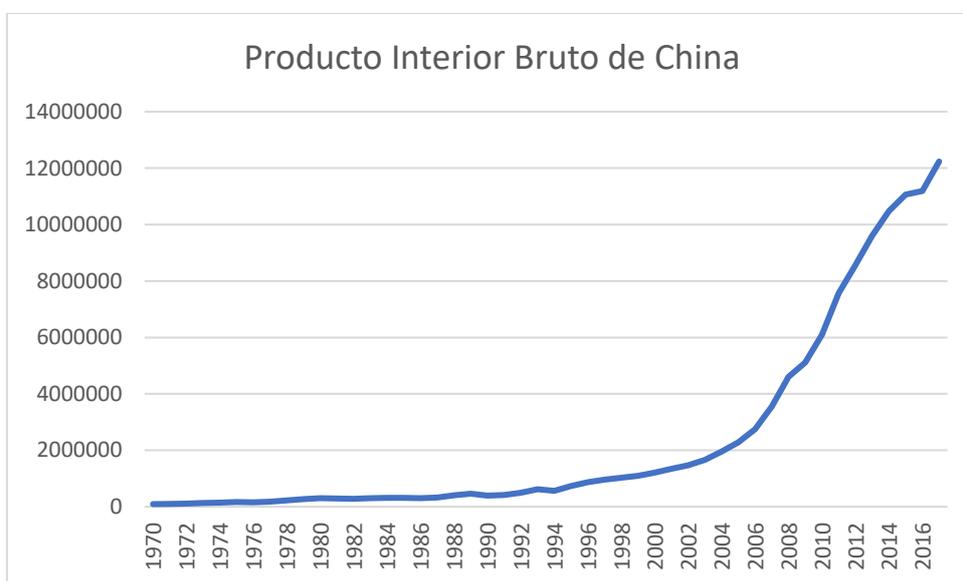
En lo referente a los aspectos macroeconómicos, la moneda nacional de China son los Yuanes Chinos (CNY). Es necesario decir que el Yuan es una divisa que ha estado bastante controlada estos últimos años por el Banco Central, el cual tomaba parte en el mercado de divisas para controlar su fluctuación tomando como umbral los 7 CNY por Dólar. Actualmente, a día 22 de junio de 2020, según Datosmacro, su tipo de cambio se sitúa en 7,08 CNY/USD. Esto significa que está volviendo a repuntar después de haber cotizado a 6.2754 CNY/USD el pasado 30 de marzo de 2018 (Datosmacro, 2020).

También ha habido tensiones entre la administración estadounidense y China debido a que, tras caer el CNY por debajo de los 7 CNY/USD, EE. UU. acusó al gobierno chino de manipular las divisas motivados por la subida de aranceles a determinados productos chinos (Yongding, 2019).

En cuanto a tamaño de economía, se sitúa en el puesto número dos, detrás de Estados Unidos, en el ranking de países con más volumen de PIB, siendo éste de 12.789.870 millones de dólares estadounidenses en 2018 (UNCTAD, 2020).

En el Gráfico 1, se puede observar la evolución del PIB¹ chino desde 1970 hasta 2017. En éste podemos apreciar un aumento continuo, acentuándose desde el año 2002 hasta la actualidad, donde el PIB aumenta de manera prácticamente exponencial llegando a incrementarse en un 13,59% en el año 2007 (véase Gráfico 2). La apertura de China al exterior ha sido una estrategia crucial para esta evolución positiva, empezando por abrir el comercio a los cuatro tigres asiáticos² entre 1960 y 1970, y continuando con el resto del mundo desde la caída de la URSS en 1990 para evitar su mismo destino. Esta apertura se acentúa en el año 2001 con la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC) (Collado, 2002).

Gráfico 1. Producto Interior Bruto de China expresado en millones de dólares. Periodo 1970-2017.



Fuente: UNCTAD (2019).

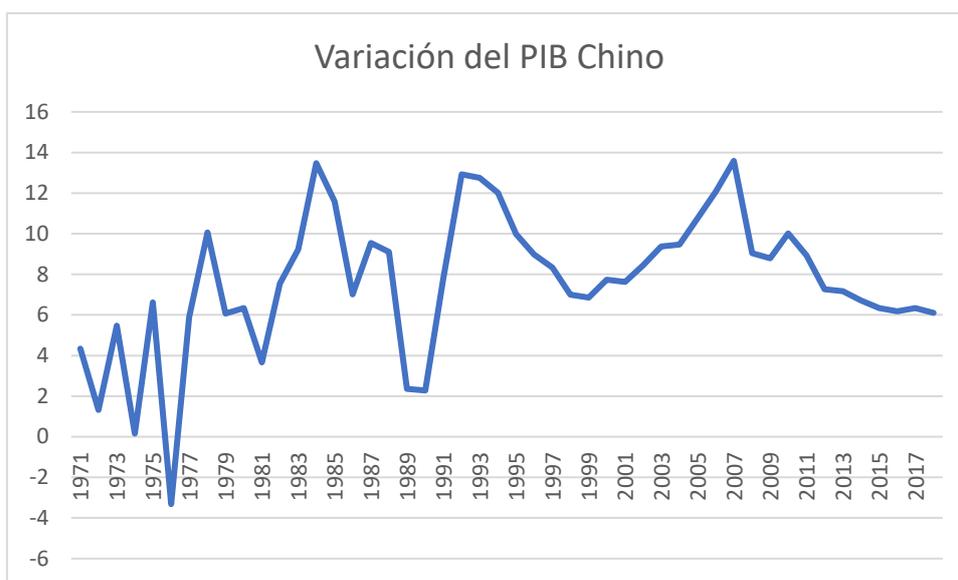
En cuanto al PIB Per Cápita³, China se sitúa en torno al puesto 70 del ranking mundial (Informe Anual FMI 2018, 2019) en 2018 con la cifra de 18 066 dólares internacionales.

¹ Sigla de producto interior bruto, conjunto de los bienes y servicios producidos en un país durante un espacio de tiempo, generalmente un año

² Se conoce así a cuatro economías (Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán) caracterizadas por su rápido crecimiento a partir de la década de los 60 (Instituto de Estudios Económicos, 2011).

³ “El PIB per cápita, ingreso per cápita o renta per cápita es un indicador económico que mide la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población” (Sánchez J. , Economipedia, s.f.)

Gráfico 2. Variación anual del Producto Interior Bruto de China expresado en tantos porcentuales. Periodo 1971-2017



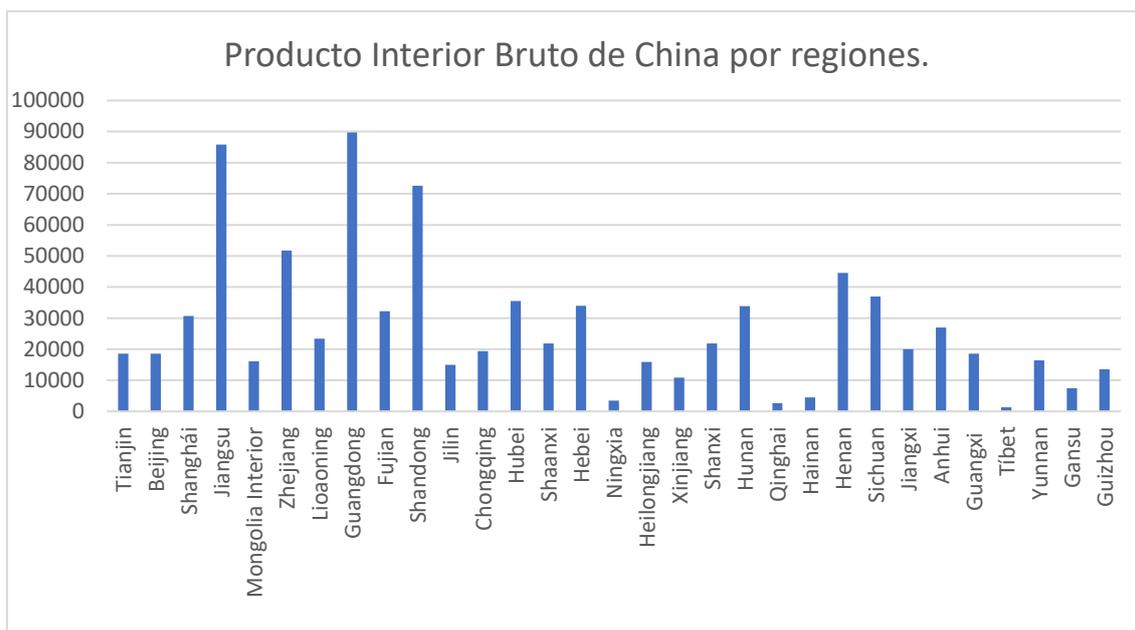
Fuente: UNCTAD (2019).

Este indicador no es muy fiable en el caso de China, ya que no interpreta las desigualdades económicas de la sociedad, las cuales son bastante grandes. Estas diferencias radican en función no solo de la formación recibida por los trabajadores, sino también por la zona geográfica de la población (zonas interiores y zonas costeras) como sugiere Fanjul (2014).

En el Gráfico 3, se refleja el PIB de China por regiones y, si observamos detenidamente, se puede apreciar la diferencia entre las zonas interiores y las costeras, siendo más alto el de estas últimas.

Esta disparidad surge cuando, a mediados del siglo XX, con la intención de forzar el desarrollo la industria nacional, China permite a las empresas extranjeras localizarse en las zonas costeras, cerca de los principales puertos. Esto hizo que se desarrollaran las zonas costeras mientras que las zonas interiores siguieron subsistiendo por medio de un sistema agrario tradicional con escaso desarrollo tecnológico (Fanjul, 2014).

Gráfico 3. Producto Interior Bruto de China en 2018 por regiones. Expresado en cientos de millones de Yuanes.



Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas de China (2019).

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano⁴ (IDH), según Datosmacro (2020), China se sitúa en el puesto 86 del ranking con un 0.752 en 2017. En los últimos 30 años el IDH de China ha aumentado en 0.25 puntos y ha escalado casi 100 posiciones en el ranking tras situarse en el puesto 180 en el año 2000.

Para hacer negocios es un país que, según el índice “Doing Business⁵”, cada vez ofrece más facilidades. Actualmente se sitúa en el puesto 46, habiendo ascendido más de 30 puestos con respecto al año pasado y casi 50 en los últimos 10. Esto indica que las regulaciones que afectan a las empresas han disminuido en estos últimos años.

Pero China no avanza positivamente en todas sus vertientes. En el índice de percepción de la corrupción que realiza la Organización para la Transparencia Internacional, su puntuación ha descendido 2 puntos en el año 2018, descendiendo 10 posiciones en el ranking mundial hasta situarse en el puesto 87. Con el tiempo, China ha ido ganando puntos según este índice, pero en menor medida que el resto de los países ya que, a

⁴ “Indicador nacido de la mano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que mide el nivel de desarrollo de cada país atendiendo a variables como la esperanza de vida, la educación o el ingreso per cápita.” (Sánchez J. , Economipedia, 2016).

⁵ Este proyecto proporciona “una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en 190 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional.” (Banco Mundial, 2016).

pesar de ir sumando puntos, se ha ido quedando atrás en el ranking. Por ejemplo, llegó a situarse en el puesto 40 con 29 puntos en 1995 (Datosmacro, 2020).

Con el progreso de la economía china y su apertura al mundo, ésta se ha ido integrando en organizaciones internacionales hasta pertenecer en 2020 a 16⁶ (ICEX, 2019). Entre estas destacan algunas como la entrada a la OMC en 2001, la cual implicó que China aceptara unos compromisos muy importantes para ámbito del comercio internacional. Y también podríamos destacar su situación en el FMI, ya que, junto con Alemania, EE. UU. y Japón se le considera uno de los países con más peso.

2.2. SISTEMA POLÍTICO

Desde el 1 de octubre de 1949, China es políticamente gestionada como una República Popular gobernada por el Partido Comunista Chino (PCCh). En un principio se orientaba por las guías del gobierno estalinista, pero con el tiempo esto fue evolucionando y fueron creando un sistema socialista muy característico que pasaría a ser conocido posteriormente como un “gobierno socialista con características chinas” (Garcés, 2019). Empezaron a cambiar el rumbo tras la caída del sistema comunista de la URSS con la finalidad de evitar su mismo final. Estos cambios tenían características propias de una economía de mercado, pero manteniendo la base de ese “socialismo” (Fanjul, 2011)

Estos cambios estaban mayormente orientados al desarrollo tecnológico del país, ya que previamente habían estado viviendo bajo un sistema autárquico. Esta apertura exterior fue la encargada del desarrollo tecnológico chino y la culpable de la creación de las actuales diferencias económicas entre las zonas costeras e interiores como se ha mencionado anteriormente (Fanjul, 2014).

Hasta el momento las políticas, tanto interiores como exteriores, han consistido en el desplazamiento de este “socialismo chino” hacia la zona del libre mercado, hasta el

⁶ Asia-Europe Meeting (ASEM);
Organización Mundial del Comercio (OMC);
Asia Pacific Economic Cooperation (APEC);
Organización Mundial de Aduanas (WCO);
Pacific Economic Cooperation Council (PECC);
Banco Asiático de Desarrollo (BAD);
Banco Asiático de Infraestructuras (AIIB);
Banco de Pagos Internacionales (BIS);
Comisión Económica y Social para Asia y Pacífico (ESCAP);
Organización Marítima Internacional (IMO);
Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (BIRD);
Fondo Monetario Internacional (FMI);
Organización Internacional del Trabajo (OIT);
Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI);
Organización Mundial de Turismo (OMT), y
Organización Mundial de la Salud (OMS).

punto de que ya es difícil distinguir si, económicamente, sigue siendo comunista o consumista, aunque políticamente, sigue teniendo muchas características comunistas. Por ejemplo, el parlamento (que es quién elige al presidente) sigue siendo elegido por el PCCh, por lo cual el presidente, indirectamente, también; los medios de comunicación son altamente controlados (incluyendo internet); y, según el organismo de derechos humanos Human Rights Watch, "persigue a comunidades religiosas" y "detiene de forma arbitraria a los defensores de los derechos humanos".

Por tanto, a pesar de aparentar estar evolucionando a una economía de mercado, como dijo Kelsey Broderick en una entrevista a BBC Mundo, "si remueves la primera capa, puedes sentir la pesada mano del Partido", haciendo referencia a que no es la mano invisible del mercado⁷ quien estabiliza la economía china.

Dejando a un lado si se orienta hacia el consumismo o comunismo, el hecho es que en estos últimos años ha hecho muchos avances en su apertura al mundo. Uno de los avances más importantes es la reducción de la llamada "Lista Negativa⁸", la cual se ha reducido en 2019. Esta lista negativa divide a los sectores en tres grupos: incentivados, restringidos y prohibidos (ICEX, 2017; Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019).

El primer grupo contiene a los sectores especialmente beneficiosos, en general, por disponer de tecnología puntera que pueda beneficiar al país. A los países que están en este apartado se les proporciona facilidades como la liberación de trabas burocráticas e incentivos fiscales. Las empresas de este sector podrán entrar en China mediante una WFOE (empresa con capital 100% extranjero con características muy similares a las de una Sociedad de Responsabilidad Limitada) (Ku, Shira, & Associates, 2013).

El segundo grupo son aquellas que, por determinadas causas como, por ejemplo, ser un sector ya desarrollado en China o ser contaminantes, no se les permite constituir una WFOE y por tanto necesitan de un socio local (Joint-Venture⁹) para poder entrar en China. A veces se les impone un porcentaje mínimo de participación del socio local.

El último grupo incluye a aquellos sectores que, por seguridad nacional, intereses, orden público o nivel de contaminación, no se les permite establecerse en el país.

Como síntesis de lo mencionado anteriormente, es indudable que China avanza rápidamente hacia un futuro prometedor, tanto político como económico. Y esto no

⁷ "La teoría de la mano invisible es una metáfora que señala a la economía de mercado como herramienta con capacidad para alcanzar el bienestar social máximo mientras se busque el propio interés. Esta teoría fue elaborada por el economista Adam Smith" (Sánchez J. , Economipedia, 2015).

⁸ Listado de industrias y sectores cuya inversión en China está condicionada o restringida (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019).

⁹ Empresa mixta (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2016).

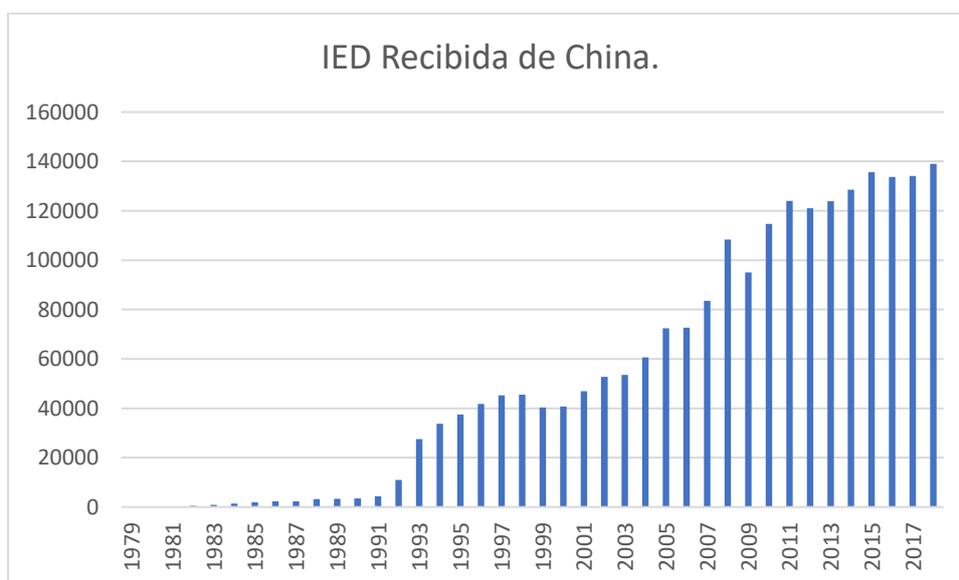
beneficia solo a China, sino también al resto del mundo, ya que abre al resto de países un gran abanico de posibilidades.

2.3. ¿POR QUÉ CHINA COMO DESTINO DE IED?

Estas tendencias mencionadas anteriormente pueden verse reflejadas en varios indicadores, como puede ser el aumento de la inversión extranjera directa recibida por esta economía (UNCTAD, 2020).

Como se aprecia en el Gráfico 4, desde 1980 la IED¹⁰ recibida por China no solo ha aumentado, sino que, prácticamente hasta la fecha, la cantidad recibida cada año supera a la del anterior. Así es que, como se aprecia en el gráfico, en el año 2018 la IED recibida por China ha sido de 139.043,492 millones de dólares.

Gráfico 4. Inversión Extranjera Directa recibida por China en millones de dólares. Periodo 1979-2017.



Fuente: UNCTAD (2020).

Actualmente, la IED española en China apenas representa un 0,4% de toda su inversión extranjera, y un 0.11% de la IED mundial recibida por China en 2017 (UNCTAD, 2020), pero lo que también hay que valorar es que cada año es mayor. La realidad es que la IED española en China ha ido aumentando estos últimos años, llegando a alcanzar su máximo, 1.306.038.090 euros, en el año 2010.

¹⁰ "Inversión que tiene como propósito crear un vínculo duradero con fines económicos y empresariales de largo plazo, por parte de un inversionista extranjero en el país receptor." (Gobierno de México, 2016).

La cuestión es que este aumento de IED en China significa algo más que una simple mejora de la economía, o una oportunidad de mercado. Significa la apertura comercial de una gran potencia mundial al mundo.

Dicho esto, la pregunta que deberíamos contestar es “¿Por qué el mercado chino?”. Por el momento es imposible asegurar el éxito de algo, y más aún sería hacerlo hablando de inversiones ya que una inversión en el extranjero conlleva un riesgo y no todo depende del país, sino también del inversor (más aún cuando se aborda un país que dista tanto del nuestro como es el caso de China). Pero, como veremos en el apartado siguiente, si nos basamos también en el entorno chino, tanto político-económico como demográfico, cultural o social podemos afirmar que las oportunidades son enormes.

2.4 EL ENTORNO DE CHINA

2.4.1 Entorno económico

En base a los datos aportados en el primer apartado, China es actualmente la segunda economía más grande del mundo, y si sus tendencias de crecimiento continúan, podría adelantar a Estados Unidos en el ranking, aunque según las estimaciones del FMI¹¹, el PIB chino disminuirá en 2019 y 2020 hasta un 6.2% como reacción a las tensiones con Estados Unidos (Fondo Monetario Internacional, 2020).

Pero no todo augura un próspero futuro a la economía china. La deuda externa, a pesar de que las cifras publicadas la sitúan en un 50.1% en 2017, se cree que realmente es muchísimo mayor. La visión más optimista es la del FMI que la sitúa en un 210%, y la más pesimista es la de algunos analistas como Victor Shih que la estima en un 328% (Bulloch, 2017).

Dentro de este entorno, hay una gran pregunta que ha surgido en estos últimos años “¿Sigue siendo China mano de obra barata?”. Mucha gente ha tratado de dar respuesta a esta pregunta y casi todos lo han hecho con la misma respuesta, “No”. El nivel de vida ha ido progresando y la clase media ha aumentado, lo cual aumenta el coste de la vida. Hoy, el salario mínimo interprofesional en China, según Datosmacro (2020), es de 2.120 Yuanes (270 euros), pero para llevar un nivel de vida decente, el coste es de unos 4.500-5.500 CNY al mes dependiendo, mayormente, de la zona en la que vivas, ya que el coste de la vivienda acarrea casi el 50% de este importe. Esto significa que para vivir se necesitan 638 euros, y eso contando solo lo imprescindible. Si quieres tomarte un café,

¹¹ Fondo Monetario Internacional.

si fumas, si bebes alcohol o si te compras unos pantalones esta cifra aumentaría (Sapore Di Cina, 2020).

La parte buena de esto es que el coste aumenta, pero los trabajadores chinos cada vez están más cualificados (Aldama, 2016). China ha dejado de lado la producción barata para pasarse a la producción eficiente, antes producía mucho pero ahora produce mejor. A pesar de que lo parezca, esto no es una desventaja, solo cambia el perfil de las empresas que pretendan localizarse en China. Antes las empresas se localizaban en China para reducir costes de producción y exportar a mercados económicamente más fuertes, pero ahora lo harán las empresas que busquen eficiencia y que pretendan acceder a un mercado con potencial.

2.4.2 Entorno político

En base a la ficha país publicada por la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (2019), en lo referente al marco político las expectativas también son positivas. A pesar de ser un país gobernado por un partido comunista, y de no haber una oposición sólida, tiene muchos rasgos de economía de mercado. El gran salto se dio con la entrada en la OMC¹² en 2001. En las reuniones donde se negociaban los términos para la entrada del país en la organización, el representante chino afirmó que *“las empresas propiedad del Estado operaban básicamente en conformidad con las normas de una economía de mercado”*, lo cual no encaja mucho en el cuadro comunista. En estas reuniones hubo bastantes compromisos relacionados en gran parte con cuatro temas: la unificación de la política comercial en todo su territorio; reducción de barreras al comercio (mayormente no arancelarias); transparencia en la gestión política y comercial; y los aspectos del régimen de propiedad intelectual. En estos temas tratados con el grupo de trabajo, la intención era situar a China más cerca de la línea que separa un régimen comunista de uno de libre mercado. Un ejemplo importante es la liberación de trabas a los fabricantes de coches, ya que antes solo podían poseer el 50% de la propiedad de la empresa.

¹² Organización Mundial de Comercio.

2.4.3 Entorno demográfico y social

Otra ventaja del mercado chino es la situación demográfica. Como se ha mencionado anteriormente, es un mercado muy amplio tanto para tener acceso a mano de obra como para poder llegar a una gran cantidad de consumidores.

Y, como también se ha tratado en los apartados anteriores, la clase media china está aumentando, así como el nivel de vida de la población. Esto, sumado al laxo comunismo chino, hace que la población se vaya integrando, junto con el país, en un mundo capitalista, lo que genera gran atracción para las empresas extranjeras ya que, en un mercado donde aumenta la demanda, hay hueco para más oferta. José Reinoso, en 2011 en un reportaje para El País, se refiere a China como “República consumista china”, y es que, a medida que pasa el tiempo, el nombre se adecúa más a las características del país (Reinoso, 2011).

Por tanto, a modo de conclusión en base a los datos aportados en los anteriores apartados, se puede aventurar que la situación demográfica (gran cantidad de mano de obra y clientes potenciales) combinada con la evolución social (aumento del consumo), crean un entorno propicio para las empresas extranjeras. Esto, sumado a la reducción de trabas, a las facilidades ofrecidas para algunos sectores y, en términos más amplios, a la apertura comercial y adaptación política de China, hacen de éste un mercado con gran potencial para la inversión extranjera.

3. SEGUNDO CAPÍTULO: EL MARKETING EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA AL MERCADO CHINO

3.1 EL MARKETING EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Entendemos por marketing toda aquella “actividad y conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, enviar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y sociedad en general” (American Marketing Association, 2017). Y, por consiguiente, cuando pretendes llevar a cabo estas acciones en uno o varios mercados exteriores para obtener beneficio aprovechando sus oportunidades y haciendo frente a la competencia local, estamos hablando de marketing internacional (EAE Business School, 2016).

En el caso que estudiamos, la distancia sociocultural¹³ es considerable, con lo que estamos analizando una situación en la que las variables con las que tenemos que interactuar se van a ver afectadas por el entorno. En ese escenario, debemos tener en cuenta que la estrategia de marketing podría variar, al menos, en alguno de sus puntos, ya que la diferencia entre diferentes culturas es tal, que la estandarización¹⁴ puede no ser posible o puede que sus resultados no sean competitivos (Melewar & Vemmervik, 2004). Pero como afirman los autores, adaptar la estrategia a cada mercado aumenta los costes y reduce las posibilidades de crear sinergias entre ellos, por tanto, habrá que encontrar el nivel de adaptación idóneo, pero sin incurrir en costes innecesarios.

En los siguientes apartados se estudiarán los factores del mercado chino y su entorno que podrán afectar a la estrategia de marketing de una empresa española al introducirse en este mercado en sus distintos niveles.

3.2 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN A CHINA

En primer lugar, debemos tener claro que la capacidad productiva de la empresa lo permite, y más aún cuando pretendemos acceder a un mercado tan masivo como el chino. Para tomar esta decisión hay que saber que este mercado es muy extenso geográficamente y que está muy fragmentado, lo que convierte a la elección de la forma de entrada y al ámbito de actuación inicial en dos decisiones muy importantes. Por consiguiente, para analizar esta situación habrá que llevar a cabo un análisis interno de la empresa con el fin de averiguar a qué demanda se podrá hacer frente, y un análisis de mercado que nos permita ser conscientes de los factores que pueden interferir en el éxito de nuestra estrategia de marketing y, por tanto, en la consecución de los objetivos corporativos.

En lo relacionado con la forma de entrada, habremos de encontrar la forma jurídica adecuada para acceder a este mercado. Según un estudio realizado por Niñerola & Sanchez-Rebull (2016), antiguamente la principal forma de entrada al mercado chino era mediante una Joint-Venture, pero derivado de cambios legislativos, los empresarios españoles han pasado a preferir establecerse en solitario mediante una WFOE (Wholly Foreign-Owned Enterprise).

Es destacable el hecho de que, gran parte de las empresas que en un principio se establecían mediante una JV, terminaban estableciéndose como WFOE. En este estudio, el autor justifica el establecimiento mediante esta secuencialidad con dos

¹³ Distancia derivada del estado cultural de una sociedad o grupo social o relacionado con él.

¹⁴ Estrategia que consiste en (Sanyes, 2016).

argumentos: 1) que la empresa necesita invertir más recursos y un mayor grado de compromiso para establecerse como WFOE, por lo cual mediante una JV se reduce el riesgo; y 2) debido a la distancia psicológica existente y al desconocimiento del mercado. Aunque algunas de las empresas señalaron que no eran partidarias de compartir su tecnología o know-how¹⁵ con un socio local.

Y como razón para terminar estableciéndose como filial, las empresas que componen la muestra respaldaban esta decisión con tres argumentos distintos: 1) para aumentar el grado de control en la toma de decisiones; 2) porque ya habían adquirido los conocimientos necesarios para actuar por su propia mano; y 3) porque en un principio, debido a su sector, no podían establecerse legalmente como WFOE.

3.2.1 Investigación del mercado chino

La base de una buena estrategia de marketing es la disposición de una información de calidad (Okazaki, Romero, & Yagüe, 2006), factor que adquiere aún más relevancia cuando el objetivo es acceder a un mercado cuyo estilo de vida y hábitos de consumo nos son desconocidos. Pero muchas veces ésta no es fácil de conseguir.

Como afirman Okazaki, Romero & Yagüe (2006) este factor se agrava en el caso de China debido a que su gran extensión geográfica y poblacional aumentan exponencialmente la dificultad derivada de la diversidad económica y social que se da en función de cada provincia.

Williamson & Zeng (2004) relatan que en China es muy complicado “comprar” las competencias necesarias para tener éxito y que la única manera de adquirirlas es a través de la experiencia. Por tanto, hay que evitar la premisa de que, por ser una empresa de mayor tamaño y por tener, por norma general, más capacidad económica que la empresa local, podremos solventar los problemas a través del mercado. Tal vez por eso, los autores señalan más adelante que las empresas deben establecer los objetivos a largo plazo, porque es complicado obtener información de calidad y porque no hay información más fiable que la que obtiene uno mismo (en este caso a través de ejercer la actividad en este mercado). Niñerola y Sánchez-Rebull (2016) señalan que una de las barreras que nos impide conocer las fases del proceso de internacionalización y entender el funcionamiento del sistema y del mercado es “la barrera de no ser chino en China”.

¹⁵ Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.

Unido a este factor, se consideran otros elementos que complican, aún más, la búsqueda de información correspondiente al mercado chino, y es que las empresas multinacionales por lo general necesitan información específica y no genérica, la cual puede no estar disponible o estarlo, pero no ser de calidad (Williamson & Zeng, 2004). También se debe tener en cuenta, que la importancia de las variables va a diferir de la estrategia nacional a la china; que, en los estudios de mercado realizados con anterioridad por la empresa para otros mercados, las variables a las que se les asignó más relevancia pueden no corresponderse con las que lo serán en el mercado de destino; y que no hay muchos análisis fiables de resultados de empresas que hayan basado sus estrategias en fuentes de información secundarias (Williamson, Kissling, Cassill, & Odínokov, 2005).

Si aisláramos esta variable, una posible solución sería acceder al mercado a través de una Joint-Venture, ya que los conocimientos de un socio local sobre el mercado pueden ayudarnos a subsanar este problema (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2016).

3.2.2 Análisis de la competencia

Debemos partir de la premisa de que una empresa española, proviene de un mercado influenciado por una cultura occidental que contrasta en gran medida con la cultura oriental, y esto es algo que debe estar presente en todo momento. Eso se traduce en que, salvo por los datos obtenidos a través de las investigaciones de mercado, o por experiencia previa, la multinacional parte con una gran desventaja. Ésta dispone de muchísima menos información de la que posee el empresario local. Otro elemento que también nos sitúa en desventaja con respecto a las empresas locales, es el hecho de que las empresas multinacionales no pueden comprar las competencias de las que carecen, mientras que las empresas locales si pueden solventar uno de sus mayores déficits de esta manera, que es la escasez tecnológica. Esto se debe, señalan los autores, a la apertura de mercados y a que cada vez es más fácil para los países en desarrollo conseguir acceso a la tecnología de los países desarrollados (Williamson & Zeng, 2004).

Luego, debemos valorar que hay varios rasgos de la cultura oriental que son totalmente desconocidos para los empresarios occidentales en general y que tienen gran repercusión en las etapas posteriores de la estrategia. Primero, los empresarios locales conocen como funciona el entorno local, información con la cual consiguen orientar con más probabilidad de éxito sus campañas promocionales. En segundo lugar, y siguiendo por la senda de la información, los empresarios chinos conocen el funcionamiento de la

entramada red de contactos en China. Esto es una gran ventaja, dado que esta información es complicada de obtener por otra vía que no sea la experiencia en el mercado, ya que los agentes que intervienen en la cadena de suministro rara vez lo hacen de manera transparente (proporcionando información referente al funcionamiento de los gobiernos, consumidores, intermediarios y los agentes que controlan las infraestructuras locales) (Williamson & Zeng, 2004).

Pero cuando la multinacional accede a este mercado, no todo son desventajas. Según Williamson y Zeng (2004), las multinacionales suelen partir con ventajas en dos campos: 1) en lo referente al sector tecnológico, know-how e innovación; y 2) en las competencias de dirección, marketing y potenciación de marca. Pero también afirman que estas ventajas pueden verse truncadas por el estado de las infraestructuras chinas. Muchas ventajas de estas empresas, como por ejemplo una fuerte estrategia de distribución, pueden verse obstaculizadas por la ineficiente actuación de los proveedores locales.

Y otro factor que juega a favor de la competencia, es la apertura de los mercados. Esto se debe a que la competencia local puede adquirir, a través de estos mercados, la tecnología y los sistemas de los que disponen las empresas multinacionales. Mientras que éstas no pueden acceder a una información de calidad a través de ellos.

En conclusión, en lo referente al análisis de la competencia, partimos de una premisa poco prometedora. Se puede extraer de lo descrito anteriormente, que las empresas multinacionales parten con unas ventajas que son difíciles de explotar en un mercado con unas infraestructuras que no son lo suficientemente eficientes para permitirlo y que por tanto no permite a la multinacional explotar su potencial. Y mientras tanto los empresarios locales, que pueden igualar la competitividad de las multinacionales a través de los mercados, disponen de una información imprescindible, la cual es muy complicado conseguir por otras vías.

Por tanto, una multinacional que pretenda tener éxito en el mercado chino ha de ser flexible, capaz de adaptarse a las condiciones del entorno, y deberá tener una gran capacidad de aprendizaje (Williamson & Zeng, 2004).

3.2.3 Características del mercado chino que influirán en el modelo de internacionalización

Hay muchos factores que influirán en el modelo y la velocidad del proceso de internacionalización de una empresa a un mercado desconocido, pero en el caso de China hay uno que prima sobre el resto.

Normalmente, el ritmo de internacionalización de una empresa suele ir directamente relacionado con el contenido tecnológico. Por norma general, las empresas que pretenden seguir un ritmo acelerado en el proceso requieren de un uso esencial de las tecnologías de la información y la comunicación. Por el contrario, en las empresas que siguen un patrón gradual de internacionalización, el uso de este tipo de tecnologías no es tan relevante (Prior Jimenez, Rialp Criado, Rialp Criado, & Urbano, 2013, págs. 45-62). Pero en el caso de las empresas españolas, el condicionante que ralentizará el proceso de internacionalización a China se ha mencionado anteriormente, y es el desconocimiento de su entorno y la dificultad de conseguir información de calidad.

Por tanto, si consideramos las trabas que impiden conocer en profundidad el mercado de destino y que, derivada de estas, la necesidad de experiencia en este mercado es un elemento imprescindible (Williamson & Zeng, 2004), esto nos indica que la opción más segura es optar por un proceso de internacionalización gradual, el cual permitirá ir adquiriendo conocimientos a medida que aumenta el nivel de compromiso de la empresa en este mercado. *“La estrategia de introducción deberá realizarse muy posiblemente por fases, focalizando nuestras acciones y con actitud de aprendizaje.”*, señala Ros J. (2018). La reducción de gran parte de las barreras arancelarias también respalda esta forma de proceder. Pero incluso para un acceso gradual es conveniente contar con experiencia previa en mercados internacionales y contar con experiencia en el proceso de exportación (Ros J. , 2018).

Aunque, si se pretende acelerar el proceso, en los últimos años han surgido escuelas o entidades que ofrecen cursos de formación sobre cómo abordar este mercado. Un ejemplo es el caso de la UPF¹⁶ de Barcelona, la cual, según afirma Martín M. (2018), ofreció *“una semana de formación en Shanghái para entender de primera mano la realidad que acontece en Asia en el contexto global”*.

3.2.4 Marca España en China

Entendemos por marca país el valor añadido que un producto obtiene en un mercado en base a la imagen que tiene su país de origen en éste (González & Casilda, 2002).

Según un informe realizado por el Real Instituto Elcano (2018), España es una gran desconocida en China. Según este informe, la imagen que los chinos tienen de España está altamente estereotipada, ya que lo que la población china relaciona a España es, mayormente, Toros y Fútbol. El único valor favorable con el que se relaciona a España

¹⁶ Universitat Pompeu Fabra.

es gracias a su pertenencia a la Unión Europea, ya que ligan esa membresía a un nivel de desarrollo socioeconómico envidiable para gran parte de la población China.

La culpa de esta imagen puede achacarse a los medios de comunicación, los cuales fueron los encargados de comparar a España con Grecia en los peores momentos de la crisis bancaria y deuda externa, y dando a entender un nivel de pobreza lejos de la realidad. Y es que, según se afirma en este informe, *“Si analizamos la programación de la televisión china en que se hace referencia a España y las noticias que aparecen en los medios chinos sobre nuestro país, vemos que mayoritariamente se han centrado precisamente en la tauromaquia y el fútbol hasta el estallido de la crisis de la eurozona”*.

Pero a pesar de esta imagen estereotipada y circunstancial, los productos españoles tienen buena acogida en China. La marca España en productos como el aceite de oliva, o productos industriales es un sinónimo de calidad (Bravo, 2017).

Según un informe realizado por el Real Instituto Elcano, la imagen de los productos españoles en China, antes de que los medios de comunicación pudieran ejercer influencia sobre ésta, era positiva. En dicho estudio, se puntuaban del uno al 10 las distintas cualidades de los productos españoles, y la puntuación más alta valoraba la calidad, con una media de 7.27, seguida del acabado con un 7,24 y del diseño con un 7,15. Ninguno de los aspectos de los productos españoles según este estudio bajó de 6 (el más bajo era el precio, con una puntuación media de 6,23). En este estudio se destaca la percepción positiva de los productos industriales y de otros como el vino, el aceite de oliva y las manufacturas (Noya, 2007).

3.3 CARÁCTERÍSTICAS DEL MERCADO CHINO QUE PUEDEN PROVOCAR LA ADAPTACIÓN DE UNA CAMPAÑA DE MÁRKETING OCCIDENTAL

En este apartado se tratará cómo algunas peculiaridades del mercado chino pueden afectar a las cuatro variables del Marketing Mix sobre las que la empresa debe decidir (producto, precio, comunicación y distribución) (Kotler, 1999), y trataremos de agrupar estas peculiaridades dentro de cada una de las variables. Es cierto que en una estrategia de marketing integrada un cambio en una variable puede afectar a toda la estrategia, por ello cabe concretar que, en este caso, se agruparán en función de a cuál de las variables afecta de manera más directa.

3.3.1 Variable Producto

En términos generales, “*producto*” en China tiene la misma definición que en el resto del mundo (“*cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad*” (Santesmases, 1996)), pero el consumidor en China valora de manera distinta alguno de los aspectos que componen esta variable como pueden ser la calidad, el *packaging*¹⁷, la marca y el servicio post venta¹⁸.

En lo referente a la calidad, el consumidor chino no es partidario de asumir riesgos. El consumidor medio es consciente de los rangos de precios entre los que oscila un producto, y si un producto es excesivamente barato lo relacionará con mala calidad. Es decir, por norma general, si un consumidor tiene dudas entre un producto con un precio habitual y un producto con un precio extremadamente barato, se decidirá por el primero.

Siguiendo con las preferencias del consumidor chino, en cuanto al *packaging*, una buena opción es optar por utilizar envases más pequeños (Okazaki, Romero, & Yagüe, 2006). De esta manera se podrá aprovechar la preferencia del consumidor chino por los precios bajos (Williamson & Zeng, 2004) pero sin que lo relacione con baja calidad. Otro hecho que respalda esta estrategia es que el consumidor chino no realiza compras muy abundantes debido a que la población utiliza los medios públicos de transporte en mayor medida que el consumidor occidental (Hernández & Valderey, 2010).

En cuanto a la marca, es muy importante que transmita imagen de calidad, ya que la lealtad es un valor muy característico de la sociedad china. Por tanto, si combinamos estos dos valores, obtendremos como resultado la fidelización del consumidor¹⁹ (Hernández & Valderey, 2010). A esto hay que añadirle lo mencionado anteriormente sobre la aversión al riesgo de éste, lo cual aumenta exponencialmente la importancia de que la marca se convierta en una “garantía de calidad” en este mercado.

Y como último componente de la variable producto, se encuentra el servicio postventa. Por norma general, la importancia que se le da en este mercado a esta variable está directamente relacionada con poder adquisitivo del consumidor, y dado que el mercado chino está muy fragmentado, conviene realizar este matiz. Si el *target*²⁰ de la empresa es el consumidor chino de clase media baja, se debe tener en cuenta que éste tenderá a priorizar otras características del producto como el precio o la calidad. Mientras que,

¹⁷ Envase del producto que funciona a la vez como contenido y medio. No solo debe ser un mero contenedor del producto, sino también comunicar sus características y su identidad.

¹⁸ Servicio que se le ofrece al comprador una vez ha finalizado el proceso de compra como por ejemplo la garantía o la asistencia en el uso del producto.

¹⁹ Lograr la lealtad del consumidor a una marca.

²⁰ Público objetivo.

si la empresa se dirige a segmentos más capaces económicamente, ha de saber que a medida que el producto se desplaza hacia el mercado de alta gama²¹, el consumidor dará más importancia a ese servicio (Hernández & Valderey, 2010).

3.3.2 Variable Precio

Para empezar a tratar esta variable a nivel internacional, se deberá diferenciar entre dos tipos de precio. Por un lado, está el precio de exportación en origen (B2B), que es el “precio que la empresa aplica a sus clientes y distribuidores extranjeros” (Juan, 2016) y luego está el precio de venta al público (B2C), precio en el cual se basará este apartado.

Al trasladar esta variable al mercado chino, una de los condicionantes más notables es el poder adquisitivo de la población. Éste acota bastante las opciones en nuestra estrategia de precios, ya que, si excluimos a la población de las ciudades más ricas como Shanghái o Beijing, nos encontramos con un mercado de más de mil millones de potenciales consumidores, pero con una renta per cápita media baja.

Como Williamson y Zeng (2004) afirman, estos consumidores solo pueden permitirse satisfacer sus necesidades básicas, lo cual deja poco sitio en el mercado para los productos de alta gama o con “precios premium”. Esto no significa que en el mercado no haya hueco para una gama alta, sino que el nicho de mercado para esos productos es muy pequeño y es una construcción a largo plazo, lo que puede traducirse en una inversión no rentable a corto plazo. Aunque hay algunos autores como Ros (2018) que, respaldan una entrada al mercado con una estrategia de diferenciación dirigiéndose a segmentos altos de la población.

También cabe destacar el riesgo de que, empresas situadas en la gama baja del sector, pero con una imagen de marca ya constituida, puedan ampliar su cartera de productos dirigiendo éstos nuevos hacia una gama alta, pudiendo financiar estos costes con los beneficios de las ventas masivas del resto de sus productos.

Cuando hablamos de sensibilidad al precio se pueden distinguir dos grandes grupos. Okazaki, Romero, & Yagüe (2006) distinguen entre la población más joven (la nacida a partir de 1976), y la población más madura (la nacida antes de 1976).

El primer grupo son consumidores más familiarizados con el consumismo, más sensibles a la publicidad y menos sensibles al precio. En cambio, la población más madura ha pasado por diferentes etapas de la economía china, así como por la escasez

²¹ Segmento de mercado cuyos productos son de gran calidad, cuentan con las mejores prestaciones y tienen un precio muy elevado.

de productos de primera necesidad, por lo que es un segmento más sensible al precio, más indiferente a la publicidad y con más tendencia al ahorro.

Por consiguiente, podemos extraer la conclusión de que la estrategia que tiene más probabilidad de éxito es la de optar por precios bajos. Para ello, un medio imprescindible es poder acceder a las economías de escala, aunque en este caso hay varios inconvenientes: 1) la dificultad de estandarización causada por la fragmentación del mercado (diferentes zonas geográficas, características de los consumidores, normativas y legislaciones, etc.) y la protección de las empresas locales; 2) las complicaciones que se derivan de la creación de conglomerados (formados por Joint-Ventures, oficinas de representación, asociaciones, filiales...); y 3) los costes más elevados relacionados con la actividad en varios países (como por ejemplo la necesidad de mantener la normativa internacional de seguridad medioambiental y de trabajadores) (Williamson & Zeng, 2004).

3.3.3 Variable Promoción

Las bases de una estrategia de promoción oriental distan mucho de las que componen las occidentales, y esto se debe a que los respectivos mercados distan mucho entre sí (Whitler, 2019).

Son muchos los factores que habrá que tener en cuenta para adaptar la estrategia, pero hay uno que, destaca entre el resto por el hecho de que se sitúa en la raíz de la estrategia. Las campañas promocionales occidentales se basan, normalmente, en la publicidad y en la promoción de precios, pero en China se valoran más otros aspectos. En las campañas chinas se busca obtener como resultado un elemento atractivo, que se pueda hacer viral, cuyo medio de comunicación sea el consumidor. Para lograr este objetivo, utilizan herramientas como el conocimiento y la información, con las cuales crean un contenido atractivo y llamativo a través del cual lograr los resultados esperados (Whitler, 2019).

Otro punto importante es la forma que tienen de trabajar y los aspectos que se valoran de una campaña. Según afirma Whitler (2019), mientras que las campañas occidentales están muy planeadas y orientadas al beneficio, las campañas chinas buscan crecimiento y trabajar de una manera más rápida. Las razones que respaldan esta manera de actuar son principalmente dos: 1) al tener lugar en una economía con tal velocidad de crecimiento, la autora define el mercado como una especie de carrera, donde las compañías se ven obligadas a mostrar impulso para mantener el interés de los inversores; y 2) las campañas chinas buscan hacerse virales, llegar al consumidor, y

tratan de hacerlo a través de experiencias, pero la cuestión es que la sociedad china cambia muy rápidamente. Por tanto, para poder sacar una campaña promocional exitosa ha de adaptarse al ritmo del consumidor, lo cual requiere rapidez.

Un factor en el que se asemeja a la promoción occidental es en lo referente a los medios publicitarios. Si analizamos la situación actual de España y China, ambas sociedades dedican mucho tiempo al uso de dispositivos móviles con acceso a internet. Y es que, desde hace años hasta ahora, siempre ha habido unos medios más importantes que otros para llegar al consumidor, los cuales con el tiempo han ido cambiando (prensa, radio, televisión, ordenadores...). Esta situación ha llevado a que, en la actualidad, según indica el China Internet Network Information Center en su 44º informe (Yingwei, 2019) 854 millones de personas en China sean usuarios de internet y que, de ese total, un 99.1% utiliza el teléfono móvil como medio. Por tanto, no es de extrañar que, como indica Whitley (2019), *“las teorías, principios y métodos desarrollados en China, están basados en que los dispositivos móviles son la principal manera de llegar al consumidor”*. Pero internet es un medio muy amplio, y por tanto se debe matizar cómo utilizar este medio y qué plataformas utilizar para llegar al consumidor.

Una vez en este punto, lo más importante es saber cómo funciona la promoción a través de internet en China. En los últimos años, el gobierno chino ha reducido el nivel de censura y eso ha hecho que empresas como Google o Facebook entren en este mercado, pero a pesar de ello, las empresas locales siguen dominando internet. Actualmente hay tres empresas chinas que copan un gran porcentaje de este mercado, lo cual las hace esenciales para cualquier estrategia promocional en China. Estas son conocidas como “BAT”. Éste es un acrónimo compuesto por las iniciales de las tres empresas a las que se les conoce como “los gigantes de los medios”, Baidu, Alibaba y Tencent. Para hacerse una idea de lo que significarían en el mercado occidental, según Whitley, (2019), sería como si Amazon, Bank of America, Google, Facebook, Activision Blizzard, CNN y ESPN formaran una sola compañía. Pero la realidad es que no se les puede comparar a las grandes empresas occidentales Facebook, Google y Amazon (Chiu, Guild, & Orr, 2015).

Las diferencias que debemos de tener en cuenta a la hora de adaptar o llevar a cabo una estrategia en este mercado son 3. Primero, debemos ser conscientes de que una campaña diseñada para Google puede no ser útil en Baidu, ya que ponen distinto énfasis en las variables que utilizan para sus algoritmos. En segundo lugar y en lo referente a Alibaba, no se puede equiparar a Amazon por el hecho de que Amazon es un modelo de venta B2C, mientras que ésta dispone de una plataforma para cada, prácticamente, cualquier modelo de venta (B2C, B2B, C2C, C2B). Y en tercer lugar

Tencent se diferencia de Facebook en su principal fuente de ingresos no es la publicidad sino venta de servicios en línea con valor agregado, como avatares, emoticones, juegos y otros productos virtuales (Chiu, Guild, & Orr, 2015).

Para intentar explicar cómo funciona el acceso a estas plataformas, Whitler (2019) utiliza como símil la forma de actuar de las grandes empresas minoristas en el mercado occidental (como Carrefour o Walmart). Argumenta que, tanto éstas como el grupo BAT, buscan establecer relaciones mutuamente beneficiosas, y compara a las empresas manufactureras, que pretenden colocar sus productos en los lineales de los grandes minoristas, con las empresas que desean llegar al consumidor a través de las plataformas del grupo BAT.

En lo correspondiente a los beneficios que puede ofrecer la comunicación a través de estas plataformas, cabe destacar uno: el acceso a información. En el mercado español, para conseguir información sobre el consumidor, tienes que recurrir a distintas fuentes, y en función de la fuente a la que acudas obtendrás una información u otra. Pero en el mercado chino, las BAT disponen de la información del consumidor en lo referente a todos los campos como, por ejemplo, qué compra por internet, a qué videojuegos juega, qué videos ve etc. En el mercado occidental es imposible acceder a algo similar por el hecho de que una agrupación así sería ilegal. Y es que *“Internet se depura pasando de un medio de información a una gran base de datos. Para llegar al conocimiento es indispensable seleccionar la información en todos los ámbitos donde esté presente”* (Ros M. d., 2006).

Otro medio para acceder a los consumidores, que tiene un impacto bastante positivo en los usuarios de internet, son las redes sociales (Guo, 2018). Esto sucede al igual que en España y en los mercados occidentales, pero en el caso de China hay que hacer unos matices. Normalmente, en los mercados occidentales, hay determinadas redes sociales que dominan en sus respectivos sectores (Facebook, Twitter, YouTube...), pero en China, a pesar de que en los últimos años se ha permitido la entrada de compañías occidentales, dominan el sector unas plataformas que en nuestro ámbito son desconocidas. Se podría decir que para cada red social occidental hay un equivalente chino (véase Tabla 1).

Tabla 1. Redes sociales Occidentales y sus símiles chinos.

Red social occidental	Equivalente en China
<i>WhatsApp</i>	WeChat
<i>Facebook</i>	Renren
<i>Twitter</i>	Weibo
<i>YouTube</i>	Youku
<i>Instagram</i>	Fotoplace
<i>Snapchat</i>	Snow

Fuente: Jin (2018).

3.3.4 Variable Distribución

Como se mencionaba en el apartado del análisis de la competencia, el sector de la distribución es un sector complicado. Las empresas multinacionales suelen partir con unos conocimientos de logística superiores a los de las empresas locales, pero tienen dificultades a la hora de sacar provecho de ello. Cuando las empresas se introducen en el mercado chino, sufren las consecuencias de la desinformación y del desconocimiento del funcionamiento de unas infraestructuras sobrecargadas e insuficientemente sofisticadas como para sacar el máximo provecho de sus capacidades.

Y es que las trabas a una distribución eficiente son muy variadas. Éstas se expanden desde la gestión pública hasta la ineficiencia del sector privado. La gran fragmentación provincial de la república obliga a las empresas a superar barreras normativas incluso operando dentro del mismo mercado. Y es un hecho, que hasta hace poco las multinacionales sufrían una gran desventaja motivada por la gestión pública, la cual alargaba en el tiempo las actividades de distribución y “retailing²²” con el fin de favorecer a las empresas locales. “*Otis Elevator Co. descubrió que necesitaba mantener instalaciones en varias regiones de china para responder a las preferencias de compra de las autoridades regionales*” (Williamson & Zeng, 2004). Aunque sí es cierto que, tras la entrada de China en la OMC, ha habido muchos avances en este campo, siendo el más significativo la liberalización de la actividad de las empresas comerciales de capital extranjero en 2004. No obstante, Okazaki, Romero y Yagüe (2006), afirman que las empresas seguían tropezando habitualmente con las administraciones estatales, que buscan controlar la cadena de producción.

²² Comercio minorista.

Pero a pesar de estas barreras no escritas, la intervención de las grandes multinacionales minoristas a partir de la promulgación de esta normativa (como Carrefour SA, Wal-Mart Stores Inc y Tesco Corp) ha generado presión en el sector de la distribución, obligando así a las empresas locales a despertar y a aumentar su eficiencia, mejorando las condiciones de este campo. Pero también cabe mencionar que las empresas eficientes en este sector son difíciles de encontrar fuera de las grandes ciudades como Shanghái o Beijing (Williamson & Zeng, 2004).

Aunque de cara al futuro el aspecto de esta variable mejora para las empresas extranjeras y es que China se ha propuesto aumentar la inversión en el campo de las infraestructuras. Para ello se creó el “Banco Asiático de Inversión en Infraestructuras” (Asian Infrastructure Investment Bank) en 2015 con la finalidad de, entre otras cosas, mejorar las infraestructuras de transporte dentro del continente asiático.

3.4 EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN EN CHINA. LA DIFERENCIA ENTRE CULTURAS

3.4.2 El Guanxi

Son varios los estudios que apuntan a que las negociaciones en China están estrechamente ligadas a un concepto oriental denominado “Guanxi”. Según la traducción literal de este término, Guanxi está compuesto por dos conceptos “Guan” (puerta) “Xi” (concepto de unión), por lo que podría interpretarse como “unión de puertas”. Pero en la práctica tiene un significado mucho más amplio.

La realidad es que el termino Guanxi es complicado de definir (Jones, 2009), pero simplificándolo, podríamos interpretarlo como el conjunto de relaciones que une a dos personas. Este término se relaciona con el ámbito de los negocios, pero no se ciñe exclusivamente a éste, ya que este concepto también engloba las relaciones personales. De esto se puede deducir que, en la cultura china, las relaciones personales tienen cierto grado de relevancia en los negocios (Ordoñez, 2004).

Al igual que una relación de amistad, el Guanxi hay que mantenerlo mediante actividades de ocio como cenas, quedadas o charlas periódicas lo cual estrecha aún más la relación personal y por consiguiente la relación profesional (Rodríguez, 2013).

Otra figura relacionada con este concepto es “Zhongjian Ren”, que podría traducirse como el intermediario” del Guanxi (García & Bello, 2005). Éste es el lazo de unión entre dos partes a la hora de crear una nueva relación. Cabe mencionar que este intermediario ha de confiar en ambas partes, ya que, está actuando como garantía para cada una de

ellas y podría resultar afectado (Rodríguez, 2013). Por ejemplo, si un inversor quisiera establecer relaciones con una empresa china A, con la que no tenga ningún tipo de relación, pero conoce a un empresario B que sí tiene relación con la empresa A, éste podría pedirle a dicho empresario que actuara como intermediario. Pero hay que tener en cuenta que, si el empresario B interviene en esta relación, y el inversor traiciona la confianza de la empresa A, ésta podría culpar también a B de dicho acto.

3.4.3 Diferencias entre la negociación en China y la negociación occidental

La razón por la cual muchas de las relaciones entre empresas españolas, u occidentales en general, son insatisfactorias cuando la contraparte es de origen o de costumbres chinas, es por la falta de entendimiento de su cultura. Y muchas veces, este contraste y el desconocimiento de la cultura contraria puede llegar a traducirse en un insulto (Rodríguez, 2013).

En muchos aspectos las negociaciones entre estas dos culturas son totalmente opuestas. En el caso de la cultura occidental, tendemos a legalizarlo todo previamente, prima la normativa ante la relación. Mientras tanto, en la cultura china sucede todo lo contrario, para llegar a firmar un contrato ha de establecerse una relación previa entre ambas partes (Rodríguez, 2013).

El tiempo también es un elemento que ensancha la distancia entre ambos países ya que, mientras que en la cultura occidental decanta más por el corto plazo, las negociaciones en China tienden a alargarse más en el tiempo. Parte de esto tiene relación con el Guanxi y el trabajo que conlleva establecer una relación profesional en la cultura china. Otro factor que hace que se alargue el proceso de negociación es que el empresario chino busca el "Win-Win". Como expresan García y Bello (2005) *"para los españoles, llegar a un compromiso con concesiones es la solución subóptima; sin embargo, los chinos ven el compromiso como la consecución de un acuerdo, aunque sea parcial, lo que mantendrá la relación durante más tiempo"*.

Siguiendo con el cuidado de la relación con la contraparte, una costumbre China para aumentar el afecto y reforzar el Guanxi es ofrecer un regalo a la otra parte. Éste es un tema delicado, ya que esta ofrenda está limitada por varios flacos. En primer lugar, ha de ser un regalo simbólico y de no mucho valor económico ya que, de no ser así, podría ser interpretado como un soborno. Estos regalos tampoco han de ser ofrecidos en las reuniones de negocios, sino que tendrán lugar en los momentos de "ocio" destinados a reforzar el Guanxi. Otro aspecto delicado es el regalo en sí mismo, ya que hay muchos

objetos que tienen un significado especial en la cultura china. Por ejemplo, regalar un reloj es sinónimo de desear la muerte, ya que indica el paso del tiempo (Ordóñez, 2004).

Otros detalles que han de conocerse a la hora de llevar a cabo negociaciones en China, es que el empresario local suele ser desconfiado, modesto y suele expresarse mediante lenguaje corporal. También es necesario destacar que en China se tiene una visión más colectivista y jerárquica, tiende más a la formalidad y suele priorizar el “quién” sobre el “qué”. Mientras, el empresario occidental, es más individualista e igualitario y otorga más valor al “qué” que al “quién” (Rodríguez, 2013).

4. TERCER CAPÍTULO: EL SECTOR LÁCTEO EN CHINA: EL CASO CALIDAD PASCUAL

4.1 El sector lácteo en china

Como introducción a este apartado, cabe mencionar que se comprende en este sector todo aquel “*producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración*” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2019). Este sector es muy sensible a variables geográficas, socioculturales, y tecnológicas, lo que puede hacer variar la oferta y el consumo en función de las características de un territorio. En los siguientes apartados analizaremos el sector lácteo del mercado chino, un territorio muy distante, en términos de los tres factores citados anteriormente, con respecto al país de origen de las empresas objeto de este estudio, España.

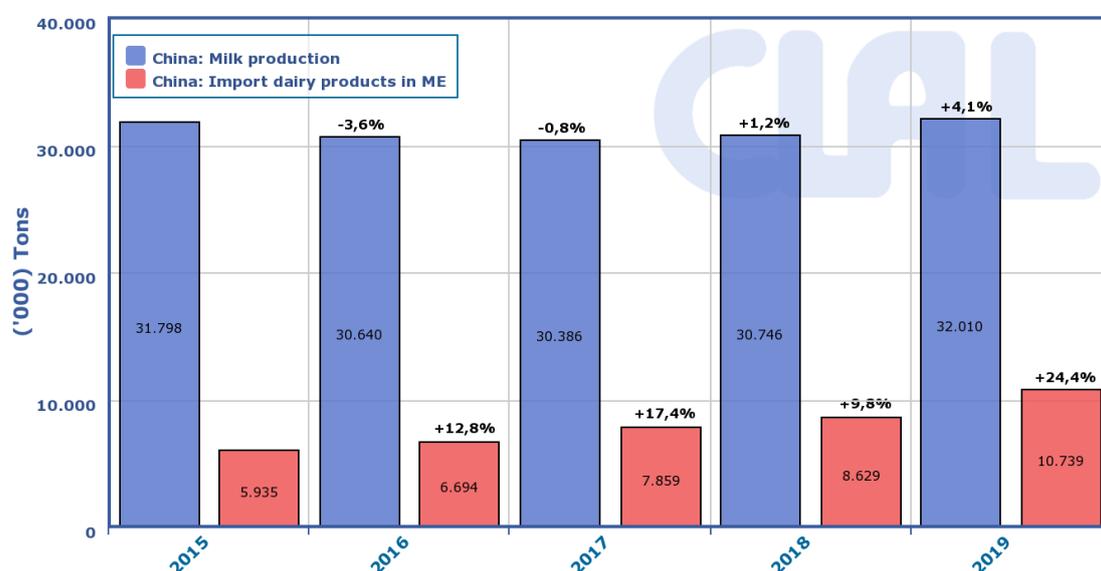
4.1.1 Aspectos generales del sector y hábitos de consumo en China

En este sector, China es un país que destaca por ser el principal país en aumento de demanda, siendo también, dentro del continente asiático, el mayor consumidor de productos lácteos. Entre 2009 y 2017 el consumo de estos productos aumentó casi el doble en las poblaciones urbanas pudiendo relacionar este aumento con varios factores: 1) el aumento de las rentas familiares (reflejado en el gráfico 1); 2) la percepción de los productos lácteos como saludables; 3) la occidentalización de la sociedad china, ya que los lácteos son productos que se perciben propios de la dieta de occidente; 4) la apuesta del gobierno por los productos de este sector, que tratan de alimentarlo con campañas para promover su consumo y alentar a la producción; y 5) por la mejora de las

infraestructuras y de elementos que faciliten la conservación y alarguen la vida de los productos, como por ejemplo la cadena de frío (Sánchez, 2018).

En lo referente al balance entre exportaciones e importaciones, se puede apreciar un déficit considerable en la balanza comercial de este sector, es decir, las importaciones representan un mayor peso que las exportaciones, y teniendo en cuenta que la producción china de estos productos ha ido en aumento (datos presentes en el Gráfico 5), podemos entenderlo como una evidencia más del aumento de la demanda de lácteos.

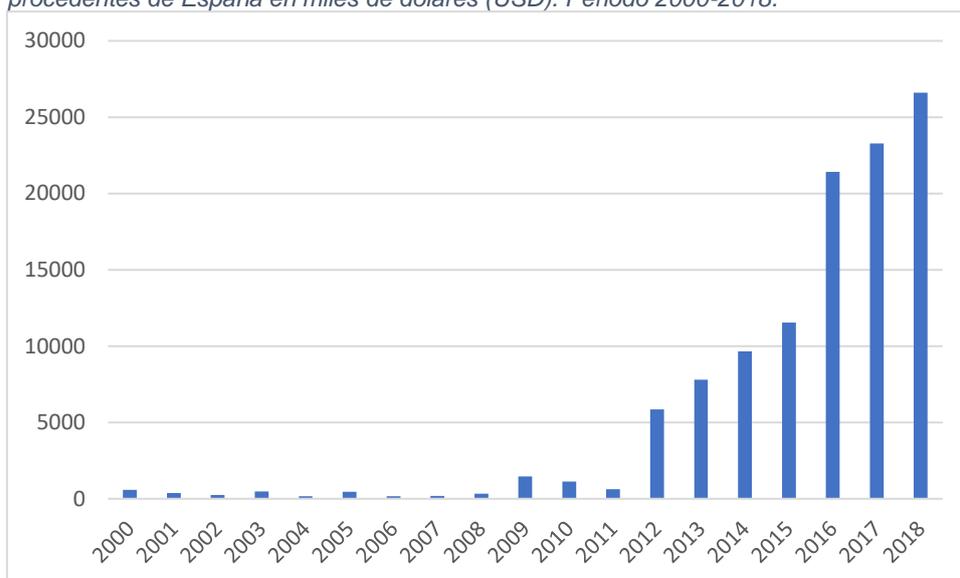
Gráfico 5. Producción de leche y productos lácteos importados expresado en miles de toneladas. Periodo 2015-2019.



Fuente: CLAL (2020).

Este aumento de demanda refleja también en el aumento en las exportaciones españolas a China de productos lácteos como se puede ver en el Gráfico 6, donde se aprecia que a partir del año 2012 el aumento de estas ha sido notable y continuo. Cabe destacar el aumento que tuvo lugar en el año 2016 donde las exportaciones aumentaron en casi un 54% de su valor con respecto al año anterior según los datos proporcionados por UNCTAD (2020).

Gráfico 6. Importación de leche y productos lácteos (excluyendo mantequilla y queso) de China procedentes de España en miles de dólares (USD). Periodo 2000-2018.



Fuente: UNCTAD (2020).

Si especificamos más la información y nos centramos solo y específicamente en los productos que Calidad Pascual oferta al mercado chino, nos encontramos con que los mayores exportadores de éstos son Alemania, Nueva Zelanda, Australia, Francia y Polonia, entre los cuales el mayor exportador de productos lácteos a China es Nueva Zelanda (ver Anexo 1).

Aunque no todo son aspectos positivos. El largo recorrido que han de sufrir los productos hasta llegar a este mercado limita en gran medida los productos a exportar, lo que ha llevado a fomentar la exportación de productos como leche en polvo, productos de soja o yogures de larga duración. Según un informe realizado por el ICEX en 2018, la mitad de las importaciones de China correspondientes a este sector son de leche en polvo, la cual suele tener como finalidad el consumo en lactantes y otros productos lácteos (Sánchez, 2018).

Otro gran inconveniente son las trabas al libre comercio que se imponen a estos productos en las que no solo destacan las barreras arancelarias (que van del 5% al 20% en función del producto) sino que las barreras regulatorias también suponen un obstáculo considerable. En el informe publicado por el ICEX, previamente mencionado, se refieren a éstas como “barreras comerciales encubiertas”, las cuales suponen largos procesos regulatorios y burocráticos para poder acceder a la lista de productores extranjeros autorizados, así como procesos aduaneros o cuarentenas que pueden ser muy perjudiciales debido a la limitada duración de los productos lácteos (Sánchez, 2018).

4.1.2 Análisis de la competencia

Actualmente las importaciones de China de productos referentes al sector lácteo siguen siendo una cifra relevante, pero la producción interna cada vez es mayor y ésta no está desincentivada por las barreras al comercio como si lo están los productos internacionales. Esto supone un hándicap para las empresas exportadoras, ya que la competencia local tiene la capacidad de competir con unos precios más bajos. Esto se traduce en que, por norma general, las empresas importadoras suelen competir utilizando la calidad como elemento diferenciador de la competencia, justificando así un rango de precios más alto, el cual respaldan incorporando en sus envases las acreditaciones de calidad que poseen y a través de campañas promocionales (Sánchez, 2018).

A nivel de local, nos encontramos con dos marcas de lácteos que destacan sobre el resto en valor de ventas, estas son Mengniu y Yili, las cuales también destacan en el mercado de yogures (el producto más relevante en las exportaciones de la compañía española Calidad Pascual) (ver Anexo 2).

En el caso de China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu), es una empresa multinacional que comercializa sus productos a través de una estrategia de diferenciación, y que cuenta con la inversión de una de las grandes competidoras de Calidad Pascual en el mercado nacional, Danone (INDISA, 2015). Entre su oferta se encuentran productos lácteos líquidos, helados, fórmulas lácteas y otros productos como el queso. Si desglosamos el apartado al que ellos llaman lácteos líquidos nos encontramos con la gama de productos de la empresa que compiten con la oferta de Calidad Pascual en este mercado ya que en este grupo nos encontramos: leche UHT, yogur a temperatura ambiente, bebida de leche a temperatura ambiente, yogur refrigerado, bebida de leche refrigerada y leche fresca (Mengniu, 2020).

Centrándonos en la compañía Yili Group (Yili), nos encontramos con una compañía con una muy amplia gama de productos y orientada a la innovación. Esta empresa oferta productos englobados en leche líquida, leche en polvo, yogur, queso y helado y se caracteriza por ser, dentro del sector lácteo, la más grande de China. Actualmente tiene presencia a nivel internacional en Europa, Norte América y Oceanía.

Si ampliamos los horizontes a nivel internacional, nos encontramos nombres de marcas conocidas como Nestlé, presente en el mercado chino desde 1987 y que actualmente produce dentro de este.

Por otro lado, nos encontramos a la empresa Danone, previamente mencionada, la cual es propietaria de un 4% del accionariado de Mengniu, y con quien es copropietaria de

una empresa orientada solo y exclusivamente al mercado de yogures. Ésta posee un 21% de cuota de mercado y 13 fábricas en todo el país, lo que la convierte en un competidor directo de Calidad Pascual en el mercado chino (Sánchez, 2018).

4.1.3 Canales de distribución

En lo referente a canales de distribución, los principales medios para comercializar los productos lácteos dentro del país asiático son los siguientes (Sánchez, 2018):

- Hipermercados, supermercados o grandes superficies: representan el mayor porcentaje de ventas de productos lácteos en el país (54,6% en 2018) y son los establecimientos que ofrecen más diversidad de productos.
- Tiendas de conveniencia: representaron un 31,2% del mercado, y es un tipo de superficie abierta 24 horas y que está orientada a satisfacer la demanda de productos de compra impulsiva y de productos de alta rotación. Sus clientes suelen ser personas jóvenes poco sensibles al precio y que buscan calidad.
- Canal Horeca: es un canal de distribución que destina sus productos a hoteles, restaurantes y empresas de catering. La imagen del producto en este canal no es relevante ya que no existe reconocimiento de ésta por parte del consumidor. En este medio el producto se comercializa más como un ingrediente que como tal.
- Supermercados de productos importados o tiendas gourmet: son tiendas especializadas en productos importados. No suele haber un gran número de éstas debido a la limitada demanda y se aprovisionan de grandes importadores.

4.1.4 El canal online

A pesar de que no suponga un porcentaje relevante en la distribución de lácteos no podemos obviar la presencia del canal online. Este canal destaca por los reducidos costes que supone y por ser un medio más rápido para acceder al mercado que la exportación tradicional.

Las dos grandes plataformas B2C son TMALL (Alibaba) y JD y en ambas está presente la empresa Calidad Pascual. Estas dos compañías abarcaban juntas en 2018 el 80% de las ventas online de productos lácteos (ICEX, 2018).

4.2 El caso de Calidad Pascual

4.2.1 Historia

La multinacional española nace en 1969 bajo la denominación “Industrias Lácteas Pascual S.A.” tras la adquisición por parte de Tomás Pascual Sanz y sus hermanos de una cooperativa en quiebra localizada en Aranda del Duero, dando así origen al “Grupo Leche Pascual” (Calidad Pascual, 2020).

Varios años después, en 1972, ligado al comienzo del crecimiento de la empresa, se adopta un cambio en el nombre de ésta, pasando a llamarse “Leche Pascual S.A.”. Bajo esta denominación, la empresa desarrolla uno de los activos más innovadores y, por tanto, relevantes del sector, la creación del envasado en tetra brik. En aquel momento este tipo de envasado era muy novedoso en España, y junto con este, también llevó a cabo otro proceso muy relevante para el despegue económico de la empresa, el proceso de uperizado o ulltrapasteurización. Este proceso permitía, a través de un tratamiento térmico, eliminar las bacterias contenidas en los líquidos o fluidos para así hacer más duradero el producto sin afectar a las propiedades de éste (El Mundo, 2006).

Durante sus primeros cinco años de vida la empresa se dedicó estrictamente al mercado de lácteos y no fue hasta 1974 cuando empezó a diversificar su actividad, siendo el primer sector alcanzado el del agua mineral con la comercialización de la marca Bezoya. Tras éste, se incorporó a mercados como el de los zumos de frutas (1986) con los zumos “Zumosol”; amplió su oferta de productos lácteos ofertando bajo su marca mantequilla y nata en 1988 y varias gamas de yogures pasteurizados en 1995 con el nombre “PMI”; y abarcó el mercado de cereales en 1991 a través de la incorporación de la empresa “Cerex”.

Un hecho muy relevante para la situación actual de la empresa tanto nacional como internacional de la empresa es la comercialización en 1992 de yogures pasteurizados, ya que actualmente suponen el grueso del volumen de exportaciones de la empresa.

Otros hechos relevantes en la historia de la compañía que se podrían destacar son los siguientes (Calidad Pascual, 2020):

- En 1980 fue la primera empresa en ofertar leche desnatada en el mercado español y en 1985 sacaron a la venta la leche semidesnatada.
- En 1994 fue la primera empresa española certificada por la UE para comercializar leche en todo su territorio.
- En 1995 instala en el agua Bezoya el embotellado PET*.
- En 1998 saca al mercado Leche Pascual Calcio, Natillas Pascual y Arroz con Leche Pascual.

- Se convierte en la primera empresa láctea en exportar yogures a Estados Unidos tras obtener la homologación de grado A que otorga la Food and Drug Administration (FDA) en el año 2000. Un año más tarde, en 2001, la FDA otorga al grupo la autorización para exportar productos lácteos de baja acidez.
- En el año 2005 lanza al mercado la marca de batidos Vivesoy.
- Cuatro años más tarde, en 2009 pasa a encargarse de la distribución de productos de las marcas Heinz y Kellogg's.
- Al año siguiente lleva a cabo el lanzamiento de Leche Pascual Sin Lactosa, Leche Pascual Extra Creme, Vivesoy Ligera y Nata Pascual Ligera en spray. Este mismo año también adquiere Café Mocay.
- En 2013 se alía con Nutrexp para la comercialización de los batidos Cola Cao y Okey. Este mismo año también vende la marca Zumosol junto con su planta de producción a una multinacional turca, Toksöz, por 40 millones de euros (RTVE, 2013).

4.2.2 Oferta nacional

Bajo sus 6 marcas propias comercializa en el mercado nacional más de 200 productos. Dentro de cada marca se comercializan los varios tipos de productos (ver Tabla 2).

Tabla 2. Productos comercializados por Calidad Pascual en el mercado español.



Leche y bebidas lácteas	Bebida de avena.	Bebidas con leche 0% materia grasa y sin azúcares añadidos	Agua	Café.	Smoothies de verduras y frutas-
Mantequilla	Bebida de fusión de frutos secos.	Bifrutas		Infusiones.	
Natas		Hostelería		Azúcar.	
Batidos	Bebida de almendras.			Edulcorante.	

Yogures	Bebida de soja.				
Yogures líquidos					
Postres					
Productos de hostelería					

Fuente: Calidad Pascual (2020).

4.2.3 Presencia Internacional

La multinacional española vende actualmente sus productos en 72 países, disponiendo de 6 plantas industriales y 27 delegaciones, todas ellas localizadas en territorio nacional. El modelo que actualmente utiliza la empresa mayoritariamente para aumentar su presencia internacional es un modelo de exportación. A través de éste, la empresa utiliza alianzas con distribuidores locales para hacer llegar su producto al consumidor. Pero según se publica en el último informe anual de la empresa, ésta pretende cambiar su modo de actuación tratando de pasar de un modelo de exportación a uno de internacionalización, “incluso llegando a producir en el extranjero” (Calidad Pascual, 2018).

Se puede destacar su presencia en varios países como: 1) Filipinas, donde se estableció en 2012 a través de una Joint Venture junto con Asia Brewery, creando así una filial conjunta, ABI Pascual Foods Inc., a través de la cual comercializa sus yogures bajo la marca Pascual Creamy Delight; 2) Angola y África Subsahariana, donde, según el último informe anual, la empresa tiene mayor presencia internacional. También destaca Angola por ser el país que más volumen de ventas genera a nivel internacional junto con el mercado chino; y 3) el mercado chino el cual se tratará con mayor profundidad en apartados siguientes (Calidad Pascual, 2018).

A nivel internacional, nos encontramos con que la oferta de la empresa se reduce considerablemente. Mientras que, en la actualidad, la empresa oferta 6 marcas propias en el mercado nacional, se podría decir que el mercado internacional se sostiene solo

con la oferta de yogures pasteurizados los cuales se comercializan bajo la marca Pascual. Es cierto que también oferta otras dos marcas, Bifrutas y Vivesoy, pero estas apenas representan el 50% de la oferta internacional y un 20% de las exportaciones (Osorio, 2018).

Cabe destacar el primer contacto de la multinacional española con el mercado chino, proceso que tiene lugar en 2005 de la mano de uno de sus grandes competidores actuales en ese mercado, Mengniu. En ese momento la compañía china realizó una oferta de compra a Tomás Pascual, presidente del grupo, pero ante la negativa a esta oferta, el acuerdo derivó en una colaboración en la cual Calidad Pascual vendería su know-how sobre la producción de yogures y productos lácteos (sector muy poco desarrollado en el mercado chino en aquella época) (Álvarez, 2005).

4.2.4 Adaptaciones en los productos ofertados para el mercado chino

4.2.4.1 Producto

Tratando la variable producto, lo que más llama la atención es la reducción de oferta que se da entre el mercado nacional y el mercado chino. Según su página web, nos encontramos con que oferta en los mercados nacionales 9 variedades de yogures de los cuales 3 son líquidos, 2 productos clasificados como postres, 3 tipos de bebidas vegetales y su zumo de frutas y leche en distintos tamaños (Calidad Pascual, 2020). Pero al acceder a los mayores puntos de venta online, nos encontramos con que esta oferta de productos se acota aún más. El resultado es que esta oferta de 15 productos se reduce a 4. Según la búsqueda realizada a través de Tmall y JD (las dos mayores plataformas minoristas de compra online) nos encontramos con los siguientes productos:

- Pascual Creamy: en varios tamaños y sabores.
- Pascual Low Fat Creamy: En distintos sabores.
- Pascual Creamy Líquido: Tan solo en un sabor y tamaño.
- Pascual Griego: En varios tamaños y sabores.

Esta reducción tan drástica de la oferta y la elección de estos productos como objeto de venta en el mercado chino no es algo arbitrario. Se debe a que, gracias a los procesos de uperizado o ultrapasteurización, ha sido posible alargar la vida del producto lo necesario para poder llevarlo a casi todas las provincias del mercado, incluyendo aquellas en las que la cadena de frío no está muy desarrollada (Calidad Pascual, 2018).

En lo referente a la parte tangible de la variable, en base a la investigación realizada a través de Tmall y JD en junio de 2020, la empresa comercializa productos en pequeñas cantidades. En estas dos plataformas mencionadas previamente, se puede apreciar que la competencia oferta mayoritariamente más unidades en cada pack mientras que los

Ilustración 1. Yogur Griego Pascual comercializado en China.



Fuente: TMALL (2020).

productos Pascual se ofertan en packs de 4 unidades de y generalmente con menor contenido ya que en su mayoría, cada envase contiene 125g (ver Anexo 3).

En lo que sí realizaron adaptaciones para introducirse en este mercado ha sido en el envase, no solo traduciendo la información que contiene al chino, sino que también han realizado una especie de adaptación del nombre de marca. En los envases de los productos ofertados se puede ver qué encima del logo de Pascual hay escritos unos símbolos en chino, (帕斯卡) (como se puede apreciar en la *Ilustración 1*) cuyo significado literal es “Pascal”. El hecho de no hayan traducido al literal el

nombre de la marca puede deberse al significado de los caracteres chinos, o sinogramas, que los componían ya que cada uno de ellos compone una sílaba y aporta un significado (Lamarti, 2011).

4.2.4.2 Precio.

En lo que respecta a esta variable hay varios factores que influirán como, por ejemplo, los mayores costes de distribución de las empresas exportadoras y las barreras arancelarias que han de superar (ver Anexos 4 y 5). Aunque según el informe publicado por el ICEX, estos costes no supondrían un hándicap para las empresas exportadoras, sino que lo que harían sería equilibrar la balanza. El informe justifica esta afirmación argumentando que los costes de producción en China son más altos que en los países occidentales, y afirma que el posicionamiento de las empresas internacionales en un rango de precios superior es por razones estratégicas (Sánchez , 2018).

Atendiendo de manera más específica a los costes de comercialización, en concreto a los aranceles que corresponden a los productos lácteos para la entrada al mercado chino, nos encontramos que varían en función del producto llegando a suponer incluso un 20% en el caso de suero de mantequilla, kefir y leche y nata cuajadas o los componentes del grupo 0404.90 (Anexo 4). Aunque en el caso particular de la empresa española, dado que la gran mayoría de sus exportaciones a China, sino todas, constan

de yogures, el arancel que les corresponde pagar por éstos es de un 10% (partida 0403.10) (Sánchez, 2018).

Independientemente de la razón, la empresa Calidad Pascual confirma lo anteriormente presentado, posicionándose en un sector premium de mercado a través de precios relativamente altos. Matizando esta última afirmación, Calidad Pascual no vende sus productos a un precio superior al de la competencia, sino que la diferencia está en el contenido de sus productos. En base al análisis realizado a través de las plataformas TMALL y JD, la empresa oferta sus productos en packs de 4 unidades de 125ml a un precio de 29,90 CNY (3,78 euros).

Para poder comparar el rango de precios de Calidad Pascual con el de la competencia, se ha analizado la información obtenida resultado de buscar “酸奶” (yogur) en las plataformas JD y TMALL, seleccionando aquellos productos que podrían competir de manera directa con la oferta de la empresa española (ver Anexo 6). Como resultado, podemos apreciar que, en base al precio de cada producto por cada 500g (cantidad total ofrecida en los packs de Calidad Pascual), se puede apreciar un precio considerablemente superior del producto español, aunque hay que tener en cuenta que esta comparación es orientativa debido a que la relación cantidad-precio no es exactamente proporcional.

También cabe destacar la instrumentalización, por parte de la multinacional española, de los precios psicológicos y de la premisa del consumidor chino de los productos importados con la calidad. Calidad Pascual parece utilizar esta percepción como herramienta para poder situarse en el mercado como producto premium y establecer unos precios más elevados que la competencia. A su vez, establece sus precios en el límite de la veintena de CNY sin sobrepasar esta línea, ya que a pesar de haber 0.10 CNY de diferencia entre 29,90 y 30, hace que el cliente lo relacione con “veintinueve con algo”. Ante esta percepción, también entra en juego la estrategia de los precios impares, donde el 5 y el 9 son los que más destacan.

4.2.4.3 Distribución

Actualmente, el grueso de la distribución de Calidad Pascual es gestionado por la empresa Qualianza, una empresa de la cual posee el 100% del capital. El problema es que solo actúa a nivel nacional, por tanto, para llevar a cabo servicios de exportación ha de valerse de empresas externas. El modelo que la empresa sigue en los mercados internacionales, a los que no accede mediante inversión directa, se basa en la búsqueda de distribuidores locales que se encarguen de la venta exclusiva de los productos de la

marca. En el caso del mercado chino, su distribuidor local es DHC, gracias al cual se ofertan sus productos en grandes cadenas del mercado como Carrefour, Ole o Metro (Osorio, 2018).

Uno de los hechos recientes más destacables con respecto a esta variable, ha sido la alianza entre Calidad Pascual y Alibaba establecida este 2018, gracias al cual la multinacional española ofrece sus productos a través de la plataforma B2C de esta compañía, TMALL. Esta alianza permite a Pascual el acceso a un mercado de más de 570 millones de potenciales consumidores, lo que le permitirá intensificar la presencia en un mercado en el que lleva ya presente 12 años (Calidad Pascual, 2018).

Con esta alianza, Calidad Pascual oferta ya su producto a través de las 2 grandes plataformas que consolidan el 80% de las ventas de productos lácteos en China, TMALL y JD, pero también cuenta con la presencia en más de 1000 puntos de venta en el mercado chino. Dentro de éste, sus productos se distribuyen en todo tipo de establecimientos, desde grandes superficies hasta tiendas premium (Osorio, 2018).

Aunque en la actualidad la mayoría de su actividad internacional se lleva a cabo mediante exportaciones, las intenciones de la directiva de la empresa apuntan a un cambio de estrategia, de un modelo de exportación a un modelo de internacionalización. *“Calidad Pascual no quiere simplemente exportar productos, sino tener un negocio verdaderamente internacionalizado, donde la marca posea una huella muy firme”* (Calidad Pascual, 2019).

Con respecto a las perspectivas de futuro de los canales chinos de distribución, se puede apreciar una tendencia en el mercado que puede favorecer a la multinacional española debido a su posicionamiento y estrategia en el mercado chino. Se asocia al aumento de los ingresos de las familias chinas la creciente preferencia de los consumidores por los productos premium o de mayor calidad y, por consiguiente, la proliferación de supermercados o tiendas premium. Aunque esta tendencia podría verse afectada por las consecuencias económicas derivadas de los recientes acontecimientos a nivel mundial relacionados con la crisis del coronavirus.

4.2.4.4 Promoción

En base a los elementos promocionales previamente analizados (presentes en el anexo 7), y al análisis del resto de variables, podemos extraer como conclusiones que los productos Pascual se posicionan en un segmento premium del mercado con un precio superior al de la competencia y con un nicho de mercado muy específico, el de los yogures de alta calidad. A raíz de esto, se puede deducir que su consumidor potencial

en China no dista mucho del español, ya que se posiciona de manera similar en ambos mercados. Esto definiría a su consumidor potencial como un individuo con un poder adquisitivo medio o medio alto, con poca sensibilidad al precio y más sensible a la calidad y preocupado por una alimentación saludable.

Tras una búsqueda exhaustiva a través del buscador más grande de la red china Baidu, solo encontramos campañas publicitarias de la marca muy genéricas tales como las imágenes promocionales que utiliza en su perfil de Weibo y varios videos alojados en distintas redes sociales (aunque tan solo consta como propio de la empresa el publicado a través de Weibo, el resto está publicado por usuarios ajenos). Tampoco se ha hallado ninguna evidencia de la presencia de estas campañas en televisión dado que los resultados obtenidos se ceñían al ámbito online y a la campaña promocional realizada con la Liga Profesional de Fútbol que se localizó en puntos de venta físicos y a través de medios externos (LaLiga, 2014).

Analizando más de cerca las campañas publicitarias presentes en el mercado chino, podemos encontrarnos principalmente con dos tipos de campañas en función de su eje de comunicación: 1) las que buscan destacar la calidad del producto y 2) las que buscan relacionar el producto con un estilo de vida saludable. Para lograr estos objetivos, suele utilizar la evocación directa como sucede cuando expone las certificaciones internacionales como argumento que respalda la calidad; o la evocación indirecta como se da en el caso del publisreportaje (analizado en el Anexo 6) donde trata de que el espectador relacione la calidad de su producto con el buen trato y cuidado del animal que produce su principal ingrediente, o en la campaña promocional que llevó a cabo de manera conjunta con la Liga Profesional de Fútbol (LPF) (LaLiga, 2014).

Otro argumento de ventas que suelen utilizar en la mayoría de sus campañas es la procedencia del producto, es decir, hacen uso de la marca país para añadirle valor al producto de cara a la venta. Esto se debe a que los productos importados en china se perciben como productos más valiosos, relacionándose la importación con la calidad.

5. CONCLUSIONES

A modo de síntesis, se puede afirmar que China es un mercado muy dinámico que obliga a las empresas, tanto nacionales como internacionales, a adaptarse a su ritmo de crecimiento económico y de desarrollo social. Desde 1996, acentuándose tras su entrada en la OMC en 2001, el crecimiento económico de China ha derivado en un aumento de la capacidad económica de sus residentes dando, de esta manera, más margen al consumo. Esto ha generado un atractivo para las empresas extranjeras, las cuales han aumentado considerablemente su inversión en el gigante asiático en los últimos años.

En términos socioculturales, la apertura del mercado chino está favoreciendo el traslado de la cultura occidental a éste en muchos ámbitos, como puede ser, por ejemplo, el gastronómico. Este fenómeno, tratado en el documento como “occidentalización”, ha generado un aumento en la demanda de productos y servicios, originariamente occidentales, en China. Haciendo referencia al sector lácteo, analizado en el trabajo, el consumo de estos productos aumentó entre 2009 y 2017, llegando casi a duplicarse.

Pero el aumento de la capacidad de consumo no solventa el hándicap con el que parten las empresas occidentales, que es la gran distancia cultural que les separa. Estas diferencias sociales obligan a las empresas procedentes de mercados occidentales a adaptarse al entorno chino, lo cual genera un gran esfuerzo que va más allá de lo económico. Esta distancia supone para las empresas una necesidad de conocimiento que solo puede ser satisfecha con información de calidad, la cual es difícil de obtener, o con experiencia en el mercado. Esto empuja a las empresas a introducirse de manera secuencial o a través de una JV con un socio local.

Pero a pesar de la importancia de las barreras no arancelarias (en las que aparte de la distancia sociocultural también se incluyen otras como la rigidez de las regulaciones) no se puede obviar la repercusión de las barreras arancelarias en el precio de los productos. Estas cargas económicas elevan el coste de los productos y por consiguiente su precio, lo que empuja a las empresas exportadoras a comercializar sus productos a un precio relativamente mayor en el mercado chino. Pero esto no tiene que significar que los productos importados sean siempre más caros que los nacionales. Aunque generalmente es así, una evidencia de lo contrario es el sector lácteo, cuyos costes de producción en China son más reducidos que en España, y por consiguiente los aranceles no obligarían a un encarecimiento del producto importado sobre el nacional, sino que tenderían a igualarlo.

Una vez dentro del mercado, nos encontramos con una población que se caracteriza, en base a lo analizado en el documento, por tener cierta predisposición por los productos cuya marca le proporciona seguridad, siempre y cuando oscile dentro de unos límites normales de precios (establecidos por el propio consumidor en base a su experiencia). Si sesgamos la población en base a la edad, se puede afirmar que, el consumidor joven es menos sensible al precio que el consumidor maduro. Sucede lo contrario con la sensibilidad a la publicidad, ya que el público joven se ve más influenciado por ésta que el público experimentado, el cual tiende a ser menos consumista y a decantarse más por el ahorro. También cabe diferenciar al consumidor urbano del consumidor rural, y es que el desarrollo económico de China no ha sido homogéneo. Por lo general, las zonas costeras se han desarrollado de manera más rápida mientras que las zonas interiores fueron quedando atrasadas. Esto genera una diferencia en la capacidad de consumo entre los residentes de las ciudades costeras y los residentes en las zonas interiores.

Y, por último, no se puede obviar la repercusión que están teniendo los medios electrónicos en el mercado, no solo como plataformas de venta, sino también como herramienta publicitaria. En lo referente a las plataformas de comercialización, es un elemento que se está expandiendo a gran velocidad y que supone una opción muy factible para la exportación debido a la facilidad y los reducidos costes que supone. Y en términos publicitarios, se ha convertido en una herramienta muy útil para llegar al consumidor ya que el uso de internet se ha propagado muy rápidamente sobre todo mediante el uso de teléfonos inteligentes.

Por tanto, se puede resumir que el mercado chino ofrece grandes oportunidades económicas, pero obstaculiza el camino en gran medida. Consiguientemente, las empresas han de llevar un exhaustivo proceso de adaptación de su estrategia para aumentar sustancialmente sus probabilidades de éxito en este mercado.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aldama, Z. (24 de Marzo de 2016). *El Confidencial*: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-03-24/china-da-la-espalda-al-todo-a-cien-y-apuesta-por-la-tecnologia_1172882/ [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Álvarez, P. (2005): "Leche Pascual vende su experiencia al mercado chino". *El País*. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/10/25/empresas/1130247605_850215.html [Consultado el 08 de junio de 2020]
- American Marketing Association*. (2017): <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> [Consultado el 07 de junio de 2020]
- Banco Mundial*. (26 de Octubre de 2016): <https://espanol.doingbusiness.org/es/about-us> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Bravo, E. (Junio de 2017). Marca España: Percepción del consumidor chino. Disponible en <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/27353> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Bulloch, D. (15 de Diciembre de 2017). *Forbes*: <https://www.forbes.com/sites/douglasbulloch/2017/12/15/chinas-debt-bomb-just-keeps-getting-bigger/#1d0b890abe4f> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Calidad Pascual*. (2018): <https://www.calidadpascual.com/informedenegocioresponsable> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Calidad Pascual*. (8 de Octubre de 2018): " Pascual se alía con Alibaba para dar a conocer en China sus yogures con leche 100% Bienestar Animal": <https://www.calidadpascual.com/lo-que-contamos/pascual-se-alia-con-alibaba-para-dar-a-conocer-en-china-sus-yogures-con-leche-100-bienestar-animal> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Calidad Pascual*. (2019): "Dossier de prensa". Disponible en https://www.calidadpascual.com/data/pdf/UV_dossier_de_prensa.pdf [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Calidad Pascual*. (2020): <https://www.calidadpascual.com/> [Consultado el 07 de junio de 2020].

- Chiu, C., Guild, T., & Orr, G. (2015): "*Five Keys to connecting with China's wired consumers*". Disponible en <https://www.atmia.com/files/Asia%20Region/Five%20keys%20to%20connecting%20with%20Chinas%20wired%20consumers.pdf> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- CLAL. (2020): "China: dairy sector". Disponible en https://www.clal.it/en/?section=stat_cina [Consultado el 08 de junio de 2020].
- Collado, A. (28 de Febrero de 2002): "La inversión directa en China: implicaciones derivadas de su entrada en la OMC". *Información Económica Española (ICE)*, No. 797, pp. 77-91.
- Datosmacro. (7 de Mayo de 2020): <https://datosmacro.expansion.com/paises/china> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- EAE Business School. (18 de Febrero de 2016): <https://retos-directivos.eae.es/marketing-internacional-caracteristicas-y-principales-beneficios/> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- El Mundo (23 de Febrero de 2006): "Tomás Pascual, el empresario que levantó un imperio alimentario desde la nada". Disponible en <https://www.elmundo.es/elmundo/2006/02/16/obituarios/1140097484.html> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- EuropaAzul. (11 de Julio de 2018): "El consumo de pescado en China supera al de porcino". Disponible en <https://europa-azul.es/consumo-de-pescado-en-china/> [Consultado el 23 de junio de 2020].
- Fanjul, E. (8 de Febrero de 2011): "Ocho claves para comprender el Partido Comunista Chino". *Real Instituto Elcano*. Disponible en http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari25-2011 [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Fanjul, E. (Febrero de 2002): "*Algunas cuestiones clave para abordar el mercado chino*". *Información Comercial Española (ICE)*, No. 797, pp. 55-62.
- FMI. (2018). *Informe Anual del FMI 2018*. Disponible en <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2018/eng/assets/pdf/imf-annual-report-2018-es.pdf> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Fondo Monetario Internacional. (Enero de 2020): " *Perspectivas de la economía mundial. Actualización de las perspectivas de la economía mundial*". Disponible

- en <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/01/20/weo-update-january2020> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Garcés, H. (2019). "El socialismo "con características chinas": ¿Socialismo de mercado o restauración capitalista?" *América Latina en movimiento*. Disponible en <https://www.alainet.org/es/articulo/199355> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- García, J. L., & Bello, T. (2005): "Cultura y Negociación en China". Boletín Económico del ICE, No. 2835, pp. 41-61.
- Gobierno de México. (25 de Mayo de 2016): "¿Qué es la Inversión Extranjera Directa?" Disponible en <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-inversion-extranjera-directa> [Consultado el 07 de Junio de 2020].
- González, E., & Casilda, R. (2002): "*La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España*". *Información Comercial Española (ICE)*, No. 799, pp. 101-113.
- Guo, M. (2018): "*Kantar China Social Media Impact Report 2018*". Disponible en <https://cn-en.kantar.com/media/social/2018/kantar-china-social-media-impact-report-2018/> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Hernández, C., & Valderey, F. J. (2010): "Conociendo a la nueva clientela: una mirada al comportamiento del consumidor en Wal-Mart Supercenter en Shanghai". *México y la Cuenca del Pacífico*, vol. 13, No. 39, pp. 89-113.
- ICEX. (24 de Marzo de 2017): "China, liberalización paulatina". *El Exportador*. Disponible en <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/invertir/REP2017702626.html> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- ICEX. (11 de Septiembre de 2018): "Comercio electrónico transfronterizo: China rompe los esquemas". *El Exportador*. Disponible en <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mercados/REP2018797484.html> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- ICEX. (2019): "Relaciones económicas internacionales". Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/relaciones-economicas-internacionales/index.html?idPais=HK> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- INDISA. (2015): " Empresa láctea china, Mengniu Dairy, lanza un alimento a base de leche con granos de avena y trigo". Disponible en <https://www.indisa.es/al>

dia/empresa-lactea-china-mengniu-dairy-lanza-alimento-base-leche
[Consultado el 07 de junio de 2020].

Instituto de Estudios Económicos. (15 de Junio de 2011): " Los cuatro tigres asiáticos – Singapur, Hong-Kong, Taiwán y Corea del Sur- casi duplican su PIB per cápita entre 2000 y 2010". Disponible en <https://www.ieemadrid.es/2011/06/15/los-cuatro-tigres-asiaticos-singapur-hong-kong-taiwan-y-corea-del-sur-casi-duplican-su-pib-per-capita-entre-2000-y-2010/> [Consultado el 07 de junio de 2020].

JD. (2020). Disponible en Jingdong: <https://global.jd.com/> [Consultado el 27 de junio de 2020].

Jin, J. (2018): "*China Social Media Landscape 2018*". Disponible en <https://cn-en.kantar.com/media/social/2018/china-social-media-landscape-2018/> [Consultado el 07 de junio de 2020].

Jones, S. (Diciembre de 2009): "A Guanxi model of Human Resources". Disponible en https://www.researchgate.net/publication/255979419_A_Guanxi_model_of_Human_Resources [Consultado el 07 de junio de 2020].

Juan, C. (20 de Octubre de 2016): "Diferencias entre el Marketing B2C y B2B". *IEB School*. Disponible en <https://www.iebschool.com/blog/diferencias-entre-b2b-y-b2c-marketing-estrategico/> [Consultado el 07 de junio de 2020].

Kotler, P. (1999): "*Kotler on Marketing*". Diponible en https://www.researchgate.net/publication/265069529_Kotler_on_Marketing_How_to_Create_Win_and_Dominate_Markets [Consultado el 07 de junio de 2020].

Ku, E., Shira, D., & Associates. (5 de Septiembre de 2013): " Establecer una WFOE en China". *China Briefing*. Disponible en <https://www.china-briefing.com/news/establecer-una-wfoe-en-china/> [Consultado el 07 de junio de 2020].

LaLiga. (2014): " La LFP y Yogures Pascual se alían para el fomento de hábitos de vida saludables". Disponible en <https://www.laliga.com/noticias/acuerdo-pascual> [Consultado el 07 de junio de 2020].

Lamarti, R. (2011): " Del sinograma a la letra". *SinoELE*, No. 4, pp. 46-53.

Martín, M. (20 de Junio de 2018): "El sueño chino. ¿Oportunidad o reto?". *Quorum*. Disponible en <https://quorum.bsm.upf.edu/temas/globalitzacio/el-sueno-chino-oportunidad-o-reto/> [Consultado el 07 de junio de 2020].

- Melewar, T., & Vemmervik, C. (2004): "*International advertising strategy*". *Management Decision*, Vol. 42 No. 7, pp. 863-881.
- Mengiu. (2020): http://www.mengniuir.com/html/about_products.php [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Niñerola, À., & Sanchez-Rebull, M.-V. (2016): "*La empresa española en China: Formas y barreras de entrada*". *Intangible Capital*, Vol. 12, No. 1, pp. 223-245.
- Noya, J. (2007): "*La imagen de España en China*". Disponible en http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/publicacion?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/publicaciones/imagen+de+espa_a+en+china [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, U. E. (2019): "*Ficha País de China*". Disponible en http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CHINA_FICHA%20PAIS.pdf [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Okazaki, S., Romero, J., & Yagüe, M. J. (2006): "*La estrategia de marketing internacional en mercados emergentes: la importancia del análisis de los factores del entorno*". *Economía industrial*, 362, 111-121.
- Ordoñez, P. (2004): "La importancia de Guanxi, Renqing y Xinyong en las relaciones empresariales en China: implicaciones para las empresas españolas". *Información Comercial Española*, No. 818, pp 221-234. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2327058> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Oficina Nacional de Estadísticas de China. (2019). *Oficina Nacional de Estadísticas de China*. Disponible en <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2019/indexeh.htm> [Consultado el 20 de junio de 2020].
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019): "Leche y productos lácteos". Disponible en <http://www.fao.org/dairy-production-products/products/es/> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Osorio, V. M. (2018): "Calidad Pascual se plantea producir fuera de España" *Expansión*. Disponible en <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/10/12/5bbfbbb5e5fdea25438b45e9.html> [Consultado el 07 de junio de 2020].

- Prior Jimenez, D., Rialp Criado, Á., Rialp Criado, J., & Urbano, D. (2013): "¿Son las nuevas empresas internacionales más eficientes que las domésticas en un período de crisis?". *Información Económica Española (ICE)*, No. 870, pp. 45-61.
- Real Instituto Elcano. (2018): "*Informe Elcano: Relaciones España-China*". Disponible en https://epub.sub.uni-hamburg.de//epub/volltexte/2018/85530/pdf/Informe_Elcano_24_Relaciones_Espana_China.pdf [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Reinoso, J. (17 de Febrero de 2011): "República consumista china". *El País*. Disponible en https://elpais.com/diario/2011/02/27/eps/1298791614_850215.html [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Rodriguez, C. M. (Enero de 2013): "Aspectos clave de las negociaciones en la China empresarial actual. Shanghai". Disponible en http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/20521/1/crodriguezse_Practicum_0113.pdf [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Ros, J. (26 de Enero de 2018): "¿Cómo hay que abordar el mercado chino?". *La Vanguardia*. Disponible en <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20180126/44291903722/como-abordar-mercado-chino.html> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Ros, M. d. (2006): "*El gestor de la información, el gestor de marketing y el gestor de conocimiento*". *Documentación de las Ciencias de la Información*, No. 29, pp. 279-299.
- RTVE. (2013): "Un grupo turco compra la marca Zumosol a la empresa española Pascual". Disponible en <https://www.rtve.es/noticias/20131203/grupo-turco-compra-marca-zumosol-empresa-espanola-pascual/809520.shtml> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Sánchez, I. (2018): "Estudio de mercado. El mercado de los productos lácteos en China 2018". *ICEX*. Disponible en <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2019812149.html?idPais=CN> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Sánchez, J. (5 de Junio de 2015): "Mano invisible". *Economipedia*. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/la-mano-invisible.html> [Consultado el 07 de junio de 2020].

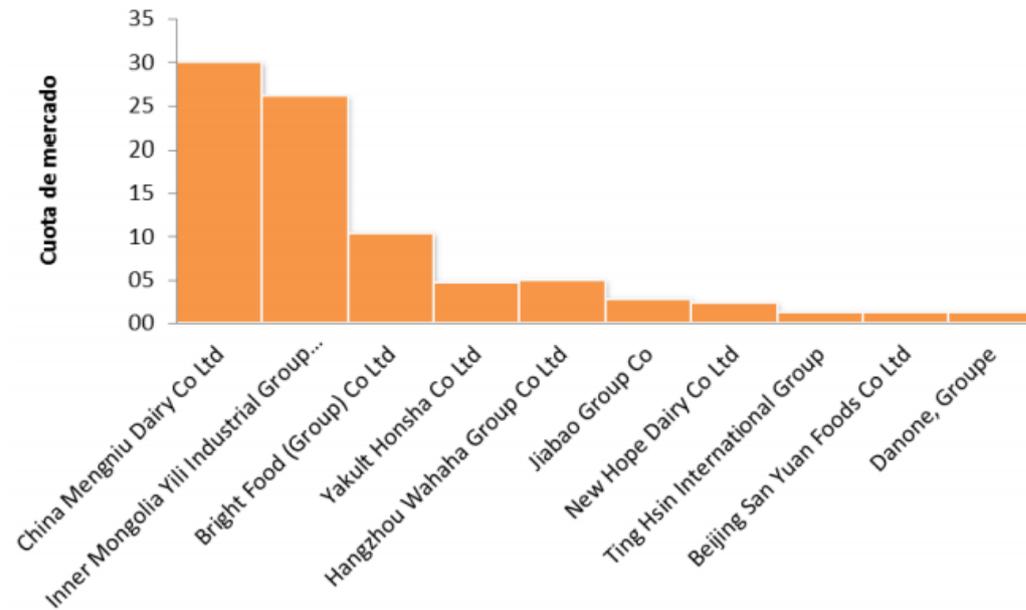
- Sánchez, J. (2016). "Índice de desarrollo humano (IDH)". *Economipedia*. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/indice-desarrollo-humano.html> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Sánchez, J. (s.f.): "PIB per cápita". *Economipedia*. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/renta-pib-per-capita.html> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Santesmases, M. (1996). *Términos de marketing: Diccionario-base de datos*. Pirámide.
- Sanyes, E. (2016): "Estudio de las estrategias de estandarización y adaptación en la internacionalización de empresas multinacionales". Disponible en <https://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/tesinasaprobadas/1516/TesinaSanyesElisabet.pdf> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Sapore Di Cina*. (4 de Febrero de 2020): " El coste de la vida en China". Disponible en <https://www.saporedicina.com/es/coste-de-vida-en-china/> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Tmall*. (2020). Disponible en <https://www.tmall.com/> [Consultado el 27 de junio de 2020].
- UNCTAD*. (07 de Mayo de 2020). Disponible en United Nations Conference on Trade and Development: <https://unctad.org/en/Pages/statistics.aspx> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Whitler, K. A. (2019): "What western marketers can learn from China". Disponible en <https://hbr.org/2019/05/what-western-marketers-can-learn-from-china> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Williamson, N. C., Kissling, G., Cassill, N. L., & Odínokov, D. (Marzo de 2005): "Import market potential, import market competitiveness and add/drop foreign market decisions of US exporters of sewing machines". *Competitiveness Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 57-71.
- Williamson, P., & Zeng, M. (2004): "*Strategies for Competing in a Changed China*". *MIT Sloan Management Review* Vol. 45, No 4, pp. 85-91.
- Yingwei, F. (2019): " CNNIC Reveals the Internet Development in China in the 44th Report". *Equal Ocean*. Disponible en <https://equalocean.com/high-tech/20190915-cnnic-publishes-the-44th-china-internet-development-report> [Consultado el 07 de junio de 2020].
- Yongding, Y. (6 de Septiembre de 2019): " La política monetaria real de China". *El Economista*. Disponible en <https://www.economista.es/opinion->

<blogs/noticias/10072549/09/19/La-politica-monetaria-real-de-China.html>
[Consultado el 07 de junio de 2020].

7. ANEXOS

ANEXO 1: PRINCIPALES EMPRESAS DE YOGUR EN CHINA

Principales empresas de yogur



Fuente: Sánchez (2018)

ANEXO 2: PRINCIPALES MARCAS DE PRODUCTOS LACTEOS EN CHINA EL AÑO 2017

Principales marcas de lacteos en China (2017)



Fuente: Sánchez (2018)

ANEXO 3: IMÁGENES RESULTADO DE LA BUSQUEDA “Pascual 帕斯卡” EN LAS PLATAFORMAS DE VENTA JD Y TMALL.

Por cada 300 menos 40 40 5.27-6.3

\$ 29.90

La importación española Pascual Pascual normal de yogur de leche entera

400+ opiniones

Tienda Especializada...

1 pieza 10% de descuento

Comprar con confianza

Compartir

Atender

Añadir al carrito

Más de 300 menos 45 6.1-6.22

\$ 128.00

[Recomendado] Li Jiaqi Importaciones españolas Pascual Pascual yogur natural

8 opiniones

Tienda de alimentos ...

Comprar con confianza

Compartir

Atender

Añadir al carrito

Por cada 300 menos 40 40 5.27-6.3

\$ 29.90

Importaciones españolas Pascual Pascual yogurt normal de vainilla entero 4 * 125g

50+ opiniones

Tienda Especializada...

Comprar con confianza

Compartir

Atender

Añadir al carrito

Más de 300 menos 45 6.1-6.22

\$ 69.00

[Recomendado] Li Jiaqi Importaciones españolas Pascual Pascual yogur natural

8 opiniones

Tienda de alimentos ...

Comprar con confianza

Compartir

Atender

Añadir al carrito

Por cada 300 menos 40 40 5.27-6.3

\$ 29.90

Importaciones españolas Pascual Pascual yogur normal fresa baja en grasa 4 *

50+ opiniones

Tienda Especializada...

Comprar con confianza

Compartir

Atender

Añadir al carrito

Por cada 300 menos 40 40 5.27-6.3

\$ 29.90

Importaciones españolas Pascual Pascual yogur normal durazno y maracuyá bajos

50+ opiniones

Tienda Especializada...

Comprar con confianza

Compartir

Atender

Añadir al carrito

Por cada 300 menos 40 40 5.27-6.3

\$ 29.90

Importaciones españolas Pascual Pascual yogur normal albaricoque y mango

50+ opiniones

Tienda Especializada...

Comprar con confianza

Compartir

Atender

Añadir al carrito

Por cada 300 menos 40 40 5.27-6.3

\$ 119.60

La importación española Pascual Pascual normal de yogur entero de leche

400+ opiniones

Tienda Especializada...

Comprar con confianza

Compartir

Atender

Añadir al carrito

Por cada 300 menos 40 40 5.27-6.3

\$ 29.90

Importaciones españolas Pascual Pascual yogur normal durazno y maracuyá entero

50+ opiniones

Tienda Especializada...

Comprar con confianza

Compartir

Atender

Añadir al carrito

Por cada 300 menos 40 40 5.27-6.3

\$ 29.90

Importaciones españolas Pascual Pascual yogur normal leche entera fresa fresca

400+ opiniones

Tienda Especializada...

Comprar con confianza

Compartir

Atender

Añadir al carrito

Fuente: JD (2020)

Exhaustivo Popularidad Nuevo producto Ventas precio Lugar de recepción: ¥ Por far ¥ Por far 618狂欢 Envío gratis Más tienda: Cuadr

1/1 < >

原装进口 甄选奶源

¥ 29.90

España importó yogur Pascual Pasca

tienda Insomnia pascuall P...

1,744 transacciones

甄选奶源

¥ 99.00

España importó yogur Pascual / Pas

tienda Insomnia pascuall P...

163 transacciones

¥ 139.00

España importó PASCUAL Pascual taz

Tienda de comida Zhiyong

61 transacciones

¥ 139.00

Pascual España importó Pascual sabo

Tienda de comida Zhiyong

49 transacciones

¥ 69.90

España importó Pascual Pascual temp

Tienda de comida Yoichi

22 transacciones

原装进口 甄选奶源

¥ 99.00

1 西班牙原装进口

2 甄选奶源

3 浓稠醇厚丝滑

¥ 59.00

¥ 99.00

¥ 49.80

¥ 29.90

Fuente: TMALL (2020)

ANEXO 4: TABLA DE PORCENTAJES ARANCELARIOS E IVA EN FUNCIÓN DE CADA PARTIDA ARANCELARIA.

Posición arancelaria	ARANCEL	IVA
0401	15%	17%
0402	10%	17%
0403		
0403.10	10%	17%
0403.90	20%	17%
0404		
0404.10	2%	17%
0404.90	20%	17%
0405	10%	17%
0406		
0406.10	12%	17%
0406.20	12%	17%
0406.30	12%	17%
0406.40	15%	17%
0406.90	12%	17%
1901.10	5%	17%
2106.90.90.01	5%	17%

Fuente: Sánchez (2018)

ANEXO 5: TABLA DE COMPONENTES DE CADA PARTIDA ARANCELARIA

CAPÍTULO 4 - LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS; HUEVOS DE AVE; MIEL NATURAL; PRODUCTOS COMESTIBLES DE ORIGEN ANIMAL NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA PARTE		
04.01	Leche y nata (crema), sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante	
0401.10	Con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1% en peso	
0401.20	Con un contenido de materias grasas superior al 1% pero inferior o igual al 6% en peso	
0401.30	Con un contenido de materias grasas superior al 6% en peso	
04.02	Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante	
0402.10	En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso	
0402.20	En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas superior al 1,5% en peso	
0402.30	Las demás	
04.03	Suero de mantequilla (de manteca), leche y nata (crema) cuajadas, yogur, kéfir y demás leches y natas (cremas), fermentadas o acidificadas, incluso concentrados, con adición de azúcar u otro edulcorante, aromatizados o con frutas u otros frutos o cacao	
0403.10	Yogur	
0403.90	Los demás	
04.04	Lactosuero, incluso concentrado o con adición de azúcar u otro edulcorante; productos constituidos por los componentes naturales de la leche, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante, no expresados o incluidos en otra parte.	
0404.10	Lactosuero, aunque esté modificado, incluso concentrado o con adición de azúcar u otro edulcorante	
0404.90	Los demás	
04.05	Mantequilla (manteca) y demás materias grasas de la leche; pastas lácteas para untar	
0405.10	Mantequilla (manteca)	
0405.20	Pastas lácteas para untar	
0405.90	Las demás	
04.06	Quesos y requesón	
0406.10	Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero, y requesón	
0406.20	Queso de cualquier tipo, rallado o en polvo	
0406.30	Queso fundido (excepto el rallado o en polvo)	
0406.40	Queso de pasta azul y demás quesos que presenten vetas producidas por <i>Penicillium roquefort</i>	
0406.90	Los demás quesos	

Fuente: Sánchez (2018).

CAPÍTULO 19 - PREPARACIONES A BASE DE CEREALES, HARINA, ALMIDÓN, FÉCULA O LECHE; PRODUCTOS DE PASTERÍA

19.01	Extractos de malta, así como preparaciones alimenticias de harina, grañones, sémola, almidón, fécula o extracto de malta, sin cacao o con un contenido de cacao < 40% en peso calculado sobre una base totalmente desgrasada, n.c.o.p.; preparaciones alimenticias de leche, nata, suero de mantequilla, leche y nata cuajadas, yogur, kéfir y demás productos de las partidas 0401 a 0404, sin cacao o con un contenido de cacao < 5% en peso calculado sobre una base totalmente desgrasada, n.c.o.p.	
	2106.10	Preparaciones para la alimentación infantil, acondicionadas para la venta al por menor

Fuente: Sánchez (2018).

CAPÍTULO 21 - PREPARACIONES ALIMENTICIAS DIVERSAS

21.06	Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte	
	2106.10	Concentrados de proteínas y sustancias proteicas texturadas
	2106.90	Las demás
	2106.90.90.01	Leche en polvo proteica parcialmente hidrolizada, Leche en polvo proteica altamente hidrolizada y leche en polvo rica en aminoácidos; leche en polvo para bebés

Fuente: Sánchez (2018).

ANEXO 6: ANÁLISIS DE PRECIOS DE YOGURES EN LAS PLATAFORMAS JD Y TMALL

Plataforma	Marca	Producto	PVP en CNY	CNY/500g
JD	Yili	Yogur Griego (205g*4)	24.70	15.06
JD	Yili	Yogur Griego sabor vainilla (205g*12)	66.00	13.41
JD	Sanyuan	Yogur original (150g*8)	26.60	11.08
JD	WeiQuan	Yogur original (230g*4)	27.60	15
JD	WeiQuan	Yogur sabor aloe vera (180g*4)	21.90	15.20
JD	Sanyuan	Yogur sabor frambuesa y fresa (200g*12)	52.80	11
JD	Sanyuan	Yogur viejo (180g*12)	52.00	12.04
JD	WangWang	Yogur líquido original (100g*20)	45.60	11.65
TMALL	Yili	Yogur original (205g*16)	55.90	8.52
TMALL	Brillante	Yogur natural (110g*18)	56.90	14.36
TMALL	Mengniu	Yogur original (200g*24)	84.90	8.84
TMALL	Keifeier	Yogur original (200g*10)	26.80	6.7
TMALL	Deya	Yogur original (200g*15)	59.90	9.98
TMALL	Yili	Yogur sabor fresa y arándano (205g*12)	55.80	11.34
TMALL	Western Region Spring	Yogur viejo (1000g*1)	29.80	14.9
TMALL	Wahaha	Yogur original (220g*20)	48.00	5.45

Fuente: Elaboración propia.

Plataforma	Marca	Producto	PVP en CNY
JD	Calidad Pascual	Yogur Creamy distintos sabores(125g*4)	29.90
JD	Calidad Pascual	Yogur Griego (125g*4)	19.90
JD	Calidad Pascual	Yogur Griego sabor Vainilla (125g*4)	29.90
JD	Calidad Pascual	Yogur Low Fat Creamy (125g*4)	26.90
JD	Calidad Pascual	Yogur Low Fat Creamy (125g*4)	39.80
JD	Calidad Pascual	Yogur Original Bajo en Grasa (200g*9)	67.00
TMALL	Calidad Pascual	Yogur Griego original y de sabores (125g*4)	29.90
TMALL	Calidad Pascual	Yogur Creamy de sabores (125g*4)	29.90
TMALL	Calidad Pascual	Yogur Low Fat Creamy (125g*4)	29.90

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7: ANALISIS DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS DE PASCUAL PARA EL MERCADO CHINO.

Plataforma	Link	Categoría	Análisis
Qzone (QQ)	Click	Publirreportaje	Eje de comunicación: Demostrar la calidad del ingrediente principal de su producto
			Concepto de comunicación: Basado en la evocación indirecta, trata de que el consumidor perciba su producto como “de calidad” en base a la información que le proporciona a cerca de la calidad de su ingrediente principal, la leche.
			Elementos de persuasión: Se basa principalmente en el uso de testimonios de expertos (veterinarios, directivos de la empresa y cargos públicos) que respaldan sus argumentos. También hace uso de un argumento refutatorio tratando de destacar la libertad que tienen los animales que producen para la marca en contraste con

			la imagen generalizada del trato que reciben los animales que pertenecen al sector de la alimentación.
			Argumentos de apoyo: La importancia de la certificación AENOR, la cual posee la marca.

Fuente: Elaboración propia.

Plataforma	Link	Categoría	Análisis
Weibo	Click	Publicación en la red social Weibo (3 de junio de 2020)	Eje de comunicación: Demostrar la calidad del producto.
			Concepto de comunicación: Trata de expresar el eje de comunicación a través de la evocación directa, haciendo alusión directa a certificaciones como la de la UE o la de AENOR, y referenciando características intrínsecas del producto (el porcentaje de leche o su contenido rico en frutas).
			Elementos de persuasión: Basa la persuasión en argumentos racionales, respaldando la veracidad del eje de comunicación a través de certificaciones internacionales.
			Argumentos de apoyo: Utilizan como elemento de apoyo la marca país española ya que, en el punto primero de las imágenes, hace referencia que el producto es importado de España.

Fuente: Elaboración propia.

Plataforma	Link	Categoría	Análisis
Youku	Click	Campaña promocional en punto de venta y publicidad exterior	Eje de comunicación: Relacionar su producto con prácticas deportivas y alimentación sana.
			Concepto de comunicación: Se basa en una estrategia de evocación indirecta en la que tratan de que el público objetivo asocie su producto con el deporte y el bienestar físico. También utilizan la imagen de la selección española en sus productos y campañas con lo que se pretende relacionar el producto con el país e instrumentalizar la marca país como argumento de venta.
			Elementos de persuasión: En esta campaña busca persuadir al consumidor potencial mediante el uso de famosos, como son los jugadores de la selección española de fútbol.
			Argumentos de apoyo: Utilizan como elemento de apoyo de la promoción en el punto de venta la utilización de medios tecnológicos (como los juegos de fútbol en realidad virtual) y la entrega de premios (como se aprecia en el video).

Fuente: Elaboración propia.

Plataforma	Link	Categoría	Análisis
			Eje de comunicación: Hacer llegar al consumidor otras formas de consumo de su producto manteniendo su relación con una dieta saludable.
			Concepto de comunicación: Basado en la evocación indirecta, ofrece al

Weibo	Click	Publicación en la red social Weibo (21 de junio de 2020)	<p>consumidor una receta de cocina en la que se utiliza su producto como ingrediente.</p> <p>Elementos de persuasión: Basa la persuasión en la imagen que el consumidor tiene del salmón y de las propiedades y características de éste. El consumo de salmón en China es reflejo de un alto estatus social y su consumo también está relacionado con una dieta alta en proteína y baja en grasa, es decir, con una dieta saludable (EuropaAzul, 2018). Por tanto, se pretende que se relacione el consumo del producto objeto de la campaña con las características mencionadas.</p> <p>También busca la persuasión a través de la suscitación de emociones, apelando a la relación entre padres e hijos. Tanto en el texto como en las imágenes se puede apreciar esta estrategia, llegando a expresarlo de manera explícita en el texto “Ambiente romántico, prepara una hermosa comida para papá, ¡y el amor que no se puede decir en la boca se derrite y se le pasa a él en el delicioso!” (traducción literal).</p>
-------	-----------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia.