
LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN MERCADOS EMERGENTES: IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ENTORNO

SHINTARO OKAZAKI

JAIME ROMERO

M.ª JESÚS YAGÜE

Universidad Autónoma de Madrid.

Un número creciente de países asiáticos han adoptado políticas económicas con las que han obtenido un rápido crecimiento y una relevante presencia en los mercados internacionales. Desde hace un par de décadas muchos de ellos se han convertido en economías emergentes que ofrecen una amplia variedad de incentivos para que las empresas

extranjeras inviertan en su región. India y China constituyen dos casos paradigmáticos de esta realidad.

Con este trabajo, se pretende analizar el papel que la adquisición y uso de la información relativa a los factores determinantes de la dinámica del entorno de la demanda en los mercados emergentes tiene para el éxito de la estrategia de marketing internacional de las empresas que producen y comercializan productos de gran consumo en dichos mercados. Los factores del entorno, determinantes de la demanda objeto de estudio, se agrupan en dos categorías: 1) los que afectan directamente a la evolución del tamaño de la demanda del mercado, de naturaleza eminentemente económica y demográ-

fica, y 2) los que afectan a la identificación de patrones idiosincrásicos de comportamiento de los agentes económicos, que vienen afectados por variables de carácter cultural y político-legal.

Este trabajo consta de una parte empírica, en la que se realiza un estudio de caso. Concretamente se analizan las principales características de los factores del entorno que afectan al tamaño del mercado y a la evolución de la demanda de productos de gran consumo de una de las economías que más interés ha suscitado en la comunidad académica y empresarial en los últimos años: China. Para ello, se estudia la información procedente de diversas fuentes secundarias, tanto de datos económicos como de-

mográficos. También se ilustran los rasgos culturales más destacados y el efecto que su consideración puede ejercer sobre el éxito de la estrategia de marketing de las empresas occidentales.

El objeto pretendido consiste en extraer algunas recomendaciones relevantes para la mejora de la competitividad comercial de las empresas españolas involucradas en procesos de internacionalización en dicho mercado. En los últimos años, China se ha convertido en una localización empresarial prometedora, tanto como mercado local de consumo como mercado potencial para la oferta global apoyada en los bajos costes de la producción. En consecuencia, China ha pasado a ser uno de los principales objetos de la investigación empírica sobre los procesos de internacionalización de las empresas que se expanden a mercados exteriores (Luo, 2005). Para tomar la decisión de internacionalizarse en el mercado Chino, los competidores extranjeros, en general, y los españoles, en particular, deben adoptar un proceso de internacionalización adecuado, dentro del cual la obtención de información fiable sobre las tendencias de los factores que afectan a la demanda del mercado constituye una piedra angular.

Desde su incorporación en el año 2001 a la Organización Mundial de Comercio (OMC), China ha atraído el interés de los expertos y de los directivos de marketing internacional como mercado emergente de gran atractivo. Que en las dos últimas décadas haya cuadruplicado su producto interior bruto *per cápita* y haya pasado a ser la segunda economía más grande del mundo, son dos indicadores que evidencian el potencial del mercado local chino, hacia el que las multinacionales de todo el mundo están manifestando una creciente y justificada atracción. Sin embargo, para que una empresa occidental tenga éxito con su estrategia de internacionalización en el mercado chino es de notable importancia que comprenda que tiene muchas características especiales que representan un verdadero reto para el futuro de su negocio (Walters and Samiee, 2003). Su identificación e inclusión en la formulación de la estrategia de marketing internacional pasa por la necesidad de acceder a información fiable.

Siendo cierto que las empresas conocen que disponer de información de calidad sobre sus mercados objetivo es un prerrequisito para el diseño y la ejecución correcta de sus estrategias, no lo es menos que obtenerla constituye uno de los principales retos y obstáculos en los mercados emergentes, y a este respecto China no puede considerarse una excepción. Por el contrario, puede considerarse un exponente típico debido a que su gran dimensión geográfica y poblacional se acompaña de una amplia diversidad de infraestructuras, de condiciones económicas, y de estilos y estándares de vida en las diferentes provincias y áreas que componen el país.

Este trabajo se estructura como se detalla a continuación. En primer lugar, se identifican los factores más relevantes para el análisis de las tendencias de los factores del entorno que afectan a la evolución del tamaño de los mercados emergentes y de su demanda. A continuación se presenta un análisis aplicado de estos factores al mercado chino. Finalmente se presentan las principales conclusiones de este trabajo, enfatizando sus repercusiones para empresas españolas fabricantes y comercializadoras de productos de gran consumo.

EL ANALISIS DE LOS FACTORES DEL ENTORNO EN LOS MERCADOS EMERGENTES †

El diseño formal de una estrategia de marketing internacional para mercados emergentes exige disponer de información fiable y relevante sobre las condiciones del mercado.

Hay un acuerdo generalizado (Bradley y Calderón, 2006) de que el análisis del entorno juega un papel fundamental en el diseño de la estrategia de marketing internacional, especialmente en las fases de: 1) selección de los mercados de destino; 2) de segmentación de los mercados seleccionados, y 3) de configuración de la combinación de marketing a dirigir a cada segmento.

La identificación de los mercados de destino y el resultado de las decisiones de añadir o eliminar mercados exteriores a las carteras de mercados atendidos (Douglas and Craig, 1992 y Kumar *et al.* 1994) constituyen dos elementos centrales para las empresas implicadas en procesos de internacionalización. Un elemento capital para mejorar el resultado de la adopción de estas decisiones está constituido por la obtención y el uso de la información relevante sobre dichos mercados (Williamson *et al.*, 2005). La identificación de los tipos de información a ser usados en tales tomas de decisiones ha sido objeto de un número importante de investigaciones (por ejemplo, Leonidou and Adams-Florou, 1999 o Mohamad, Zafar y Honeycutt, 2001, entre otros).

Williamson *et al.* (2005) constatan que algunos de los principales problemas para identificar el tipo específico de información que es más apropiada en este contexto se encuentran en que: 1) la importancia de cada variable difiere de un país a otro; 2) la naturaleza de las variables identificadas como importantes en los estudios empíricos varían de un estudio a otro; 3) se disponen de pocos estudios en los que se analicen los resultados de las decisiones de internacionalización basadas en datos secundarios, la mayoría de los estudios se basan en datos recogidos por medio de encuesta dirigida a los directivos y finalmente, 4) el problema de cómo la información sobre los mercados exteriores es utilizada por los decisores

para establecer el ranking de mercados (Russow and Okoroafo, 1996).

A pesar de todos los problemas enumerados anteriormente hay un elevado consenso relativo en que la información económica permite realizar una primera toma de contacto con el mercado global. La primera aproximación no debe pretender ser un análisis exhaustivo de la realidad económica de los posibles países objetivo. Por el contrario, debe permitir realizar una primera criba de países de forma poco costosa para la compañía. A continuación, los países supervivientes deben ser analizados con mayor profundidad estudiando datos económicos, junto con otros de naturaleza política, legal y cultural. El estudio de esta información debe permitir responder a las siguientes cuestiones: 1) ¿en qué países es potencialmente viable comercializar la cartera de productos de la compañía?; 2) ¿a qué consumidores se pretende satisfacer algún tipo de necesidad dentro de estas naciones?, y 3) ¿cuál es la forma más eficiente de llevar a cabo esta tarea?

↓ [Análisis de los factores económicos y demográficos](#)

Este apartado se centra en la exposición de aquellos factores económicos y demográficos más utilizados por el gestor de marketing internacional. Se omiten deliberadamente las referencias relativas a la comparación internacional de cifras económicas y a la necesidad de realizar conversiones en términos de paridad adquisitiva.

El análisis de las variables económicas a considerar para el diseño de una estrategia de marketing internacional está supeditado, al igual que en el contexto nacional, al tipo de clientes a los que se dirige la empresa. Gillispie, Jeannet y Hennessey (2004) diferencian tres categorías de compradores que condicionan el análisis económico: compradores industriales, agentes gubernamentales y consumidores finales.

En el caso del comprador industrial el estudio debe centrarse en el análisis de la estructura productiva. Un primer nivel de análisis lo constituye el reparto de la producción por sectores económicos. A continuación la empresa debe concentrar sus esfuerzos en aquellas compañías que puedan ser potencialmente demandantes de sus productos. Según las naciones analizadas, existen datos fiables sobre el número de empresas dedicadas a distintas actividades. También es posible encontrar datos relativos al número de empleados, cifra de negocio, etc. De esta manera es posible caracterizar de forma aproximada los potenciales clientes de la empresa.

En el caso de los clientes gubernamentales es necesario vincular los datos económicos con información

procedente del entorno político y legal (1). Sin embargo, desde una perspectiva estrictamente económica, cabe destacar el sistema económico imperante en los posibles mercados objetivos, así como la cobertura de servicios que el estado ofrece a sus ciudadanos.

Respecto a las empresas cuyos productos están dirigidos a los clientes finales, las cuales constituyen el objeto de principal interés de este trabajo, el análisis de los factores económicos tiene como objetivo fundamental obtener dos tipos de respuestas con relación al mercado potencial. Por un lado, la compañía debe de ser capaz de estimar su tamaño, y por otro, la empresa debe identificar las principales características de los compradores que constituyen el mercado y la influencia de éstas en términos de consumo. Para conseguir este doble objetivo es necesario combinar la información de naturaleza económica con los datos de variables de carácter demográfico.

En concreto, la empresa debe partir del estudio de la riqueza existente en los potenciales mercados objetivo. El PIB, el PNB y la renta disponible constituyen las variables básicas para una primera aproximación a la distribución mundial de la riqueza. En general, existe una alta concentración de la riqueza en un número reducido de países. Según los datos publicados por el Banco Mundial, en 2005 alrededor del 12% de los países acaparan un 80% de la riqueza mundial. No obstante, esta situación de asimetría y concentración no significa necesariamente que aquellas naciones con menor capacidad adquisitiva estén desprovistas del suficiente grado de atractivo como para ser eliminadas del conjunto de países considerados, al menos en las primeras fases de la toma de decisiones.

La distribución de la riqueza también debe ser analizada a nivel nacional, utilizando para ello indicadores relativos a las anteriores variables en términos *per cápita*. Por último, pero no menos importante, es necesario conocer cómo se reparte la riqueza entre los distintos grupos de población y cómo la destinan, al menos parcialmente, al consumo. De ahí la importancia de completar la información anterior sobre la distribución de la riqueza con un análisis del gasto por grupos de población. Dentro del área de marketing este tipo de estudios se analizan dentro del contexto de las investigaciones sobre las necesidades humanas, cuyo origen se remonta al trabajo pionero de Maslow (1954), cuyo modelo jerárquico supone una valiosa guía para el análisis de los datos de distribución de riqueza y de gasto entre grupos de población. Efectivamente, la clasificación indica a las compañías qué tipos de bienes y servicios son susceptibles de ser adquiridos por uno u otro segmento de los habitantes de las naciones bajo estudio.

El análisis económico del potencial de los mercados de destino se debe completar con los datos referidos a variables de carácter demográfico.

En primer lugar, es necesario estudiar la pirámide poblacional y su posible evaluación mediante tasas de natalidad/mortalidad. Las implicaciones en términos de consumo de esta información para el gestor de marketing abarcan dos áreas. Por un lado, las pirámides poblacionales son utilizadas como indicadores del grado de desarrollo económico del país. Por otro, en productos susceptibles de ser dirigidos a consumidores de edades específicas, la pirámide poblacional indica el tamaño del mercado y su evolución en el futuro.

En segundo lugar, el tamaño de la unidad familiar o, más ampliamente, la composición de los hogares en los países analizados resultan de gran interés para el gestor. Asociado al tipo de hogar, los expertos en marketing infieren patrones de consumo y estilos de vida. Esta información es usada en el diseño de productos (tamaño y tipo de envases), la comunicación comercial (diseño de mensaje publicitario, marketing directo, etc.), la distribución comercial (adecuada a distintos hábitos de vida) y la gestión de precios (incluyendo promociones).

Finalmente, el análisis de la densidad de población puede ser de gran importancia en algunos países. Esta variable tiene un impacto directo en la estructura de gastos de comercialización del producto, vía costes logísticos. En consecuencia, puede tener un fuerte impacto en la competitividad de la empresa. Evidentemente, esta información debe ser completada con datos relativos a infraestructuras de transporte y comunicaciones, infraestructura comercial, etc., para obtener una visión más precisa.

Análisis de los factores culturales ▼

Tras la selección de mercados y segmentos objetivo, uno de los principales retos de las empresas que operan en entornos internacionales, especialmente en los emergentes, para desarrollar programas de marketing exitosos consiste en la evaluación de los elementos incontrolables, substancialmente, los procedentes del choque cultural, combinados con los derivados del estatus de extranjero.

Los mercados y su comportamiento son parte de la cultura de un país, no puede comprenderse su evolución y su reacción ante las acciones empresariales si no se tiene en cuenta que son el resultado de una cultura. Los mercados son el resultado de la interacción de tres elementos: los esfuerzos de las empresas, las condiciones económicas y todos los elementos restantes de la cultura.

Los primeros análisis de elementos culturales en el área empresarial corresponden al trabajo seminal de Hofstede (1980). Este autor identificó cinco dimensiones culturales: distancia al poder, individualismo,

masculinidad, evasión a la incertidumbre y orientación al largo plazo, que se han popularizado y que siguen utilizándose para cuantificar la distancia cultural entre los distintos países.

Más recientemente, un equipo de investigadores de diferentes ámbitos culturales han realizado un estudio sobre valores culturales mundiales titulado «Proyecto GLOBE», en el que han participado más de 63 países (House *et al.*, 2004). El Proyecto GLOBE ha identificado nueve dimensiones culturales: firmeza, colectivismo social, colectivismo grupal, orientación hacia el futuro, igualitarismo de género, orientación humana, orientación hacia la excelencia, distancia al poder y evasión de incertidumbre. La definición de cada dimensión cultural se muestra en el cuadro 1. La utilización de estas dimensiones para valorar las diferencias culturales existentes entre los distintos mercados en los que opera una empresa proporciona una información valiosa para detectar diferentes patrones de comportamiento de los consumidores, de los competidores y de otros agentes económicos, que constituyen algunos de los factores clave del éxito en el diseño de la estrategia de internacionalización.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS PRINCIPALES DETERMINANTES DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO EN EL MERCADO CHINO ▼

En este apartado se adopta la posición de un gestor de marketing internacional cuya empresa comercializa sus productos a consumidores finales. Primero se realiza un análisis de la realidad económica china, centrado en el estudio de la riqueza de la población y de los patrones de gasto y hábitos de consumo de este mercado. A continuación se describen las principales características culturales de la sociedad china.

Factores económicos, riqueza y gasto en el mercado chino ▼

El rasgo más distintivo de la economía china es, sin duda, su enorme potencial de crecimiento. En prácticamente cinco años este país ha duplicado el valor de su producción, con tasas de aumento muy superiores a otras zonas o regiones que son objetivos potenciales para las empresas españolas (cuadro 2). No obstante, a pesar de este elevado grado de crecimiento, China presenta una riqueza *per cápita* muy por debajo de otras zonas. Concretamente, en comparación con España, el producto nacional bruto *per cápita* chino supone apenas un 7% del español. La elevada población china, alrededor de 1.300 millones en la actualidad, se reparte la creciente riqueza del país. Esta población también se encuentra en aumento; no obstante, el crecimiento de la renta ha

CUADRO 1
DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES CULTURALES DEL PROYECTO GLOBE

Dimensión	Definición
Firmeza	El grado en que los individuos son asertivos y dominantes en sus relaciones sociales
Colectivismo social	El grado en que la sociedad las prácticas institucionales favorecen y premian la distribución de recursos
Colectivismo grupal	El grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y adhesión a sus organizaciones o familias.
Orientación hacia el futuro	El grado en que los individuos se comportan con una orientación al largo plazo.
Igualitarismo de género	El grado en que la sociedad minimiza la desigualdad de género.
Orientación humana	El grado en que la sociedad favorece y premia a los individuos sociables (altruistas, generosos, simpáticos, agradables, etc.)
Orientación hacia la excelencia	El grado en que la sociedad favorece y premia a los miembros del grupo por la mejora de resultados y por la búsqueda de la excelencia.
Distancia de poder	El grado en que los miembros de una sociedad esperan que el poder este desigualmente distribuido.
Evasión de incertidumbre	El grado en que una sociedad acepta normas y reglas para evitar acontecimiento futuros impredecibles.

FUENTE: House *et al.* (2004).

compensado al de población, produciéndose una fuerte subida del PNB *per cápita* —de apenas 700 euros en el año 2000 a 1.376 euros en 2005. Este crecimiento ha traído como consecuencia que en la actualidad la clase media en China se cifre en unos cien millones de personas (2).

Esta situación supone un gran atractivo para las empresas que se plantean comercializar sus productos en el mercado chino. La capacidad adquisitiva de este mercado se ha incrementado en los últimos cinco años en tasas de dos cifras, entre el 10% y el 12,3% interanual aproximadamente (cuadro 3). En España este aumento de capacidad adquisitiva ronda el 5%, una cifra superior a la de otros países de la Unión Europea. Las previsiones para los próximos años indican un descenso del ritmo de crecimiento en China, aunque todavía por encima del 5% español.

Esta capacidad adquisitiva se transforma en diversas partidas de gasto para el consumidor chino (cuadro 4). Este país muestra unas tasas de gasto en alimentación muy superiores a las de España, propias de naciones en vías de desarrollo. Del mismo modo, este patrón se repite en ropa, calzado y bienes para el hogar, aunque sin unas diferencias tan marcadas respecto al caso español. Asimismo, en China, el gasto en términos porcentuales en salud, comunicaciones y educación es más elevado que en España (3).

Desde un punto de vista demográfico (cuadro 5), España y China muestran un porcentaje relativamente similar de individuos con edades comprendidas entre los 15 y los 65 años. No obstante, las previsiones indican que en el futuro esta similitud desaparecerá, incrementándose el porcentaje de individuos que pasarán a formar parte de este grupo de edad en el caso chino. Ello es debido al elevado tanto por ciento de personas de este país que en la actualidad forman parte del segmento de cero a catorce años, muy superior, en la actualidad, al caso de España. No es previsible, al menos a corto plazo, un

envejecimiento de la población china similar al experimentado por la población española. La evolución de la población china en el sentido recién expuesto se explica mediante las actuales tasas de natalidad y mortalidad, ligeramente superiores a las españolas en el primer caso e inferiores en el segundo.

La distribución de la población por hogares (cuadro 6) indica que existe un mayor grado de ocupación en China que en España, esto es, un mayor número de individuos por hogar. Sin embargo, en ambos países se está produciendo una reducción paulatina de esta cifra. Mientras que en España se tiende a hogares de una a dos personas, en el caso de China ganan peso los hogares ocupados por dos o tres individuos.

Finalmente, la localización de los hogares por tipo de hábitat difiere enormemente entre España y China. Si bien en ambos países existe una tendencia hacia la localización en zonas urbanas, en el caso de China este proceso todavía tiene un largo recorrido, ya que alrededor del 60% de la población vive en zonas rurales, frente al 20% español.

Un análisis combinado de las principales tendencias observadas en las variables económicas y sociodemográficas permite identificar los principales segmentos de consumidores de productos de gran consumo en el mercado chino. Por edades, tanto en hombres como en mujeres la compra de productos de gran consumo —alimentación, droguería e higiene personal—, se concentra en dos grupos de adultos, los adultos jóvenes (25-39), que son más innovadores, viven en mayor proporción solos o en hogares sin hijos con doble renta, prefieren los productos extranjeros de grandes marcas, consumen en mayor proporción fuera del hogar y dedican una parte importante de sus ingresos a moda, educación, viajes y ocio; y los adultos de mediana edad (40-59) de las clases sociales de elite, profesionales con educación superior que viven en hogares familiares y destinan una parte importante de sus ingre-

CUADRO 2
PRODUCTO NACIONAL BRUTO EN MONEDA CORRIENTE

Datos históricos	2000	2001	2002	2003	2004	2005
España - € mn	630.263	679.842	729.021	780.550	837.316	904.323
China - € mn	876.715	967.506	1.058.818	1.194.553	1.572.850	1.789.141
Hong Kong - € mn	135.940	134.288	132.008	127.585	133.539	142.910
NAFTA - € mn	8.936.345	9.212.453	9.524.861	10.024.061	10.771.516	11.553.130
MERCOSUR - € mn	841.209	747.105	570.468	636.659	760.250	966.162
EuroZona - € mn	4.935.711	5.015.350	5.459.923	6.735.657	7.706.348	7.963.278
Union Europea- € mn	6.695.097	6.778.359	7.397.045	9.003.561	10.372.616	10.769.695
España - € per cápita	15.862	16.945	18.041	19.229	20.548	22.122
China - € per cápita	697	763	830	930	1.217	1.376
Hong Kong - € per cápita	20.396	19.969	19.450	18.549	19.192	20.299
NAFTA - € per cápita	21.914	22.358	22.884	23.851	25.385	26.968
MERCOSUR - € per cápita	3.187	2.793	2.105	2.319	2.734	3.431
EuroZona - € per cápita	16.313	16.507	17.893	21.999	25.092	25.858
Union Europea - € per cápita	14.868	14.998	16.315	19.806	22.764	23.585

FUENTE: Euromonitor, elaborado a partir de varias fuentes.

CUADRO 3
TASAS DE CRECIMIENTO INTERANUAL DEL PNB MEDIDO EN TÉRMINOS DE PARIDAD ADQUISITIVA Y EN %

Datos históricos	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06
España	5,00	3,73	4,53	5,4	5,53	4,87
China	10,06	10,24	11,51	12,32	12,03	11,09
Hong Kong	1,96	2,72	3,92	9,69	7,69	5,46
NAFTA	2,11	2,39	3,63	5,84	5,02	4,41
Mercosur	1,13	-0,31	3,36	7,29	5,8	4,71
EuroZona	3,91	2,29	2,49	4,38	3,55	3,69
Union Europea	4,04	2,7	3,09	4,95	3,99	4,04
Predicciones	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
España	4,87	6,97	4,48	4,15	3,97	3,92
China	10,53	10,46	3,46	7,36	6,46	6,57
Hong Kong	5,35	9,03	5,55	5,23	5,69	5,96
NAFTA	4,65	6,71	4,84	4,24	4,38	4,08
Mercosur	4,56	6,8	4,15	3,5	3,71	2,69
EuroZona	4,02	5,27	3,33	3,51	3,51	3,79
Union Europea	4,34	5,6	3,7	3,79	3,66	3,96

FUENTE: Euromonitor, elaborado a partir de varias fuentes.

CUADRO 4
PORCENTAJES DEL GASTO POR TIPO DE BIENES

	Histórico						Predicciones					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
España												
Alimentación y bebidas no alcohólicas	15,32	15,62	15,92	16,00	16,16	16,25	16,34	16,25	15,94	15,56	15,22	15,19
Bebidas alcohólicas y tabaco	3,11	3,10	3,12	3,17	3,22	3,22	3,20	3,21	3,22	3,14	3,18	3,18
Ropa y calzado	6,50	6,49	6,27	5,94	5,83	5,83	5,77	5,66	5,71	5,76	5,85	5,83
Vivienda	14,19	14,20	14,39	14,37	14,41	14,41	14,43	14,61	14,65	14,74	14,97	15,02
Bienes y servicios para el hogar	6,09	5,98	5,82	5,83	5,89	5,83	5,83	5,88	5,89	5,94	5,92	5,84
Salud y servicios médicos	3,29	3,36	3,41	3,50	3,50	3,45	3,48	3,45	3,48	3,52	3,54	3,53
Transporte	13,05	12,63	12,08	12,17	12,22	12,23	12,22	12,25	12,37	12,51	12,47	12,24
Comunicaciones	2,33	2,62	2,68	2,52	2,48	2,47	2,41	2,37	2,39	2,38	2,39	2,44
Ocio	8,49	8,48	8,29	8,41	8,44	8,36	8,34	8,37	8,44	8,46	8,57	8,68
Educación	1,68	1,64	1,61	1,58	1,55	1,56	1,56	1,56	1,58	1,60	1,60	1,61
Hoteles y restauración	19,27	18,97	19,39	19,52	19,24	19,36	19,39	19,42	19,50	19,57	19,59	19,81
Otros	6,68	6,90	7,01	7,01	7,06	7,02	7,03	6,97	6,83	6,80	6,71	6,63
China												
Alimentación y bebidas no alcohólicas	30,81	30,47	29,52	28,92	28,98	28,89	28,88	29,21	29,13	28,96	29,23	29,40
Bebidas alcohólicas y tabaco	2,53	2,48	2,40	2,38	2,40	2,39	2,38	2,35	2,33	2,38	2,38	2,41
Ropa y calzado	7,72	7,91	7,99	8,02	7,93	7,84	7,94	7,90	7,96	8,06	7,96	7,87
Vivienda	8,23	8,63	9,51	9,83	9,85	9,91	9,96	10,01	10,08	10,13	10,13	10,12
Bienes y servicios para el hogar	6,77	6,51	6,49	6,40	6,38	6,37	6,35	6,38	6,27	6,25	6,21	6,15
Salud y servicios médicos	4,91	5,09	5,28	5,22	5,20	5,21	5,20	5,18	5,26	5,24	5,33	5,29
Transporte	2,55	2,60	2,80	2,82	2,75	2,70	2,67	2,66	2,67	2,69	2,73	2,73
Comunicaciones	16,09	14,70	13,67	14,23	14,36	14,53	14,24	13,94	13,98	13,83	13,61	13,57
Ocio	4,10	3,88	4,24	4,30	4,31	4,33	4,35	4,39	4,43	4,48	4,52	4,51
Educación	5,61	6,35	6,52	6,56	6,62	6,64	6,72	6,72	6,74	6,88	6,93	7,06
Hoteles y restauración	4,65	4,88	4,89	5,00	5,03	5,07	5,15	5,17	5,17	5,19	5,18	5,16
Otros	6,03	6,50	6,69	6,33	6,19	6,13	6,15	6,09	5,98	5,90	5,80	5,72

FUENTE: Euromonitor, elaborado a partir de varias fuentes.

**CUADRO 5
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA**

	Histórico						Predicciones					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
China												
Número de hab. (mill.)	1.257,90	1.267,40	1.276,30	1.284,50	1.292,30	1.299,90	1.307,60	1.315,30	1.322,90	1.330,60	1.338,30	1.345,90
Nacimientos por 1.000 hab.	14,03	13,38	12,86	12,41	12,29	12,40	12,42	12,36	12,30	12,30	12,36	12,45
Muertes por 1.000 hab.	6,45	6,43	6,41	6,40	6,42	6,51	6,59	6,66	6,72	6,79	6,88	6,98
Edad media	32,24	32,16	32,92	33,54	34,08	34,57	35,07	35,54	35,99	36,42	36,83	37,20
Hab. 0-14 años	23,95	23,54	22,52	21,29	20,35	19,32	18,19	17,53	16,94	16,42	16,04	15,65
Hab. 15-65 años	68,42	69,09	69,65	70,55	71,15	72,13	73,04	73,50	73,95	74,31	74,50	74,74
Hab. +65 años	7,63	7,37	7,83	8,16	8,50	8,56	8,77	8,98	9,11	9,27	9,46	9,61
España												
Número de hab. (miles)	39,80	40,10	40,40	40,6	40,70	40,90	40,90	41,10	41,10	41,20	41,20	41,20
Nacimientos por 1.000 hab.	9,96	10,03	10,09	10,30	10,44	10,52	10,54	10,51	10,45	10,35	10,22	10,08
Muertes por 1.000 hab.	9,00	8,91	9,38	9,70	9,94	10,11	10,21	10,26	10,26	10,22	10,14	10,04
Edad media	38,98	39,18	39,40	39,56	39,70	39,83	39,95	40,07	40,19	40,31	40,43	40,55
Hab. 0-14 años	14,87	14,66	14,58	14,56	14,60	14,65	14,72	14,78	14,83	14,90	14,99	15,10
Hab. 15-65 años	68,35	68,41	68,35	68,40	68,41	68,47	68,53	68,57	68,55	68,50	68,41	68,28
Hab. +65 años	16,78	16,93	17,07	17,04	16,99	16,88	16,75	16,66	16,63	16,60	16,59	16,62

FUENTE: Euromonitor, elaborado a partir de varias fuentes.

**CUADRO 6
HOGARES Y HÁBITAT**

	Histórico						Predicciones					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
China												
Hogares con 1 ocupante	6,92	7,30	7,51	7,75	7,96	8,16	8,36	8,54	8,72	8,88	9,04	9,20
Hogares con 2 ocupantes	15,70	16,75	18,45	19,34	20,14	20,91	21,65	22,36	23,07	23,75	24,42	25,07
Hogares con 3 ocupantes	30,62	31,17	31,75	32,48	33,36	34,20	35,01	35,80	36,55	37,27	37,96	38,63
Hogares con 4 ocupantes	24,78	24,03	23,11	22,47	21,76	21,04	20,31	19,58	18,83	18,08	17,33	16,57
Hogares con 5 ocupantes	21,98	20,74	19,18	17,96	16,78	15,69	14,67	13,72	12,84	12,02	11,25	10,53
% de hab. en hábitat urbano	38,26	39,13	39,92	40,51	41,09	41,64	42,16	42,65	43,13	43,58	44,01	44,42
% de hab. en hábitat rural	61,74	60,87	60,08	59,49	58,91	58,36	57,84	57,35	56,87	56,42	55,99	55,58
España												
Hogares con 1 ocupante	12,28	12,93	13,96	14,92	15,85	16,89	17,91	18,96	20,04	21,13	22,24	23,37
Hogares con 2 ocupantes	25,45	26,25	27,31	28,39	29,31	30,27	31,20	32,06	32,89	33,67	34,40	35,09
Hogares con 3 ocupantes	22,53	23,04	22,89	22,75	22,72	22,51	22,28	22,03	21,72	21,38	21,01	20,60
Hogares con 4 ocupantes	26,02	25,36	24,46	23,62	22,76	21,86	20,96	20,06	19,15	18,25	17,36	16,48
Hogares con 5 ocupantes	13,73	12,41	11,37	10,33	9,36	8,48	7,65	6,89	6,20	5,56	4,98	4,46
% de hab. en hábitat urbano	74,20	76,01	77,57	78,91	80,10	81,14	82,08	82,96	83,77	84,48	85,10	85,74
% de hab. en hábitat rural	25,80	23,99	22,43	21,09	19,90	18,86	17,92	17,04	16,23	15,52	14,90	14,26

FUENTE: Euromonitor, elaborado a partir de varias fuentes.

sos a bienes y servicios caros y a la educación de sus hijos.

Los factores culturales de la sociedad china

Para una empresa española de productos de gran consumo, las diferencias culturales entre España y China representan un riesgo significativo. Ya sólo la lengua puede actuar como una elevada barrera a la entrada, especialmente si la empresa es de dimensión pequeña o mediana. Además, en la historia de China hay dos rasgos —la fuerte tradición autoritaria y el nacionalismo cultural—, que implican un notable nivel de riesgo para su consolidación en dicho mercado. Sin embargo, en los últimos años los valores tradicionales de la cultura China están cambiando debido al efecto de la globalización, que tiene su origen, al menos en parte, en la incorporación de China a la OMC. Se están creando nuevas elites empresariales y se están empezando a sustituir las tra-

dicionales reglas de autoridad por otras que emanan del sistema legal.

En este sentido, la correcta valoración de las diferencias culturales entre España y China y su impacto en el comportamiento de consumidores y empresas locales puede ayudar a una empresa española a planificar adecuadamente su estrategia de marketing en dicho país y aumentar su probabilidad de éxito.

En el cuadro 7 se presentan las valoraciones de las dimensiones culturales de House *et al.* (2004) para un conjunto de siete países, entre los que se encuentran España y China.

Se puede observar que existen grandes diferencias entre España y China, especialmente en las dimensiones relativas al colectivismo institucional, al colectivismo del grupo, a la orientación humana, y a la evasión de incertidumbre. Una parte importante de

estas diferencias tiene su origen en el papel que juegan los valores culturales confucionistas, basados en la organización jerárquica, donde el individuo es un elemento social que debe contribuir a mantener la sociedad en armonía. Como consecuencia de ello, la sociedad china se ha desarrollado con un alto nivel de colectivismo e igualitarismo social.

Para entender la cultura china es necesario hacer referencia a dos conceptos clave: el «Mentsu» y el «guanxi». Ambos tienen implicaciones tanto a nivel de consumo como de relaciones entre organizaciones. El «Mentsu» (4) simboliza el orgullo personal mantenido en el contexto de las relaciones sociales y caracteriza al modelo de comunicación social de China. La comunicación con estilo directo habitual en el mundo occidental puede perjudicar el orgullo personal y social que el individuo quiere proteger en público y provocar un fuerte rechazo por parte de las empresas chinas.

El «guanxi», definido por Davies (1995) como el conjunto de conexiones personales que el individuo puede utilizar en su vida cotidiana para buscar recursos o beneficios en su negocio, y que crean «obligaciones» mutuas, es una de las dimensiones culturales que se identifica como un factor crítico para el éxito de los negocios en China, Leung, Wong and Wong (1996) y Ordoñez de Pablos (2004).

En nuestra opinión, las marcadas diferencias que se observan entre España y China en las dimensiones culturales del colectivismo social, del colectivismo grupal y de la orientación humana, relacionadas con el concepto de «guanxi», son aspectos críticos que deben ser incorporados por las empresas españolas a su estrategia de marketing internacional. La utilización del concepto «guanxi» es uno de los principales recursos que están utilizando algunas de las grandes empresas europeas de cara a su implantación en el mercado chino. En la figura 1 se ilustra, a modo de ejemplo, la importancia que este concepto ha tenido para la implantación y consolidación en el mercado chino de la cadena francesa de distribución de productos de gran consumo «Carrefour». Efectiva-

mente, encontrar el socio más adecuado en cada región es extremadamente difícil si no se establecen antes relaciones estrechas con los consumidores y las empresas locales. El necesario establecimiento de relaciones con proveedores e intermediarios adecuados depende de la fuerza del «guanxi» que cada compañía tenga en la región en la que comercializa sus productos. Esto añade dificultad al proceso de distribución de bienes y servicios, ya de por sí complicado, puesto que las empresas tropiezan habitualmente tanto con las administraciones estatales (que buscan controlar la cadena de distribución) como con las presiones de gobiernos locales que se esfuerzan por atraer la inversión directa extranjera, que ofrece una alta rentabilidad a corto plazo.

En este mismo sentido, las empresas españolas fabricantes de productos de gran consumo, en concreto de alimentación, deben comprender los efectos que provocan sobre los patrones de consumo de productos de alimentación, algunos elementos esenciales de la cultura china relacionados con el «guanxi», como son la familia y la formación de grupos afines. En efecto, en China «la comida» es una parte esencial de la cultura y de la vida social. Los asuntos importantes y las reuniones sociales están siempre relacionados con las comidas y los banquetes, donde la abundancia y la variedad demuestran la jerarquía e importancia del anfitrión o de la celebración. De esta manera, los alimentos tradicionales constituyen un elemento común y consistente en los patrones de consumo; un factor indispensable a tener en cuenta cuando se analizan los gustos de los diferentes segmentos objetivo.

No obstante, en las grandes ciudades se observa un cambio en el patrón de consumo de productos de alimentación, incentivado en parte por los crecientes ingresos de la población, y en parte por el proceso de «occidentalización» de la dieta. Los consumidores urbanos perciben los alimentos importados como seguros, de alta calidad y, en algunos casos, como símbolo de estatus. Esta nueva tendencia representa, sin duda, un mercado atractivo —actual o po-

CUADRO 7
PUNTUACIONES DE LAS DIMENSIONES CULTURALES DEL PROYECTO GLOBE

País	Firmeza	Colectivismo social	Colectivismo grupal	Orientación hacia el futuro	Igualitarismo de género	Orientación humana	Orientación hacia excelencia	Distancia al poder	Evasión de incertidumbre
China	3,76	4,77	5,80	3,75	3,05	4,36	4,45	5,04	4,94
Japón	3,59	5,19	4,63	4,29	3,19	4,30	4,22	5,11	4,07
España	4,42	3,85	5,45	3,51	3,01	3,32	4,01	5,52	3,97
Francia	4,13	3,93	4,37	3,48	3,64	3,40	4,11	5,28	4,43
Holanda	4,32	4,46	3,70	4,61	3,50	3,86	4,32	4,11	4,70
México	4,45	4,06	5,71	3,87	3,64	3,98	4,10	5,22	4,18
EEUU	4,55	4,20	4,25	4,15	3,34	4,17	4,49	4,88	4,15

FUENTE: House *et al.* (2004).

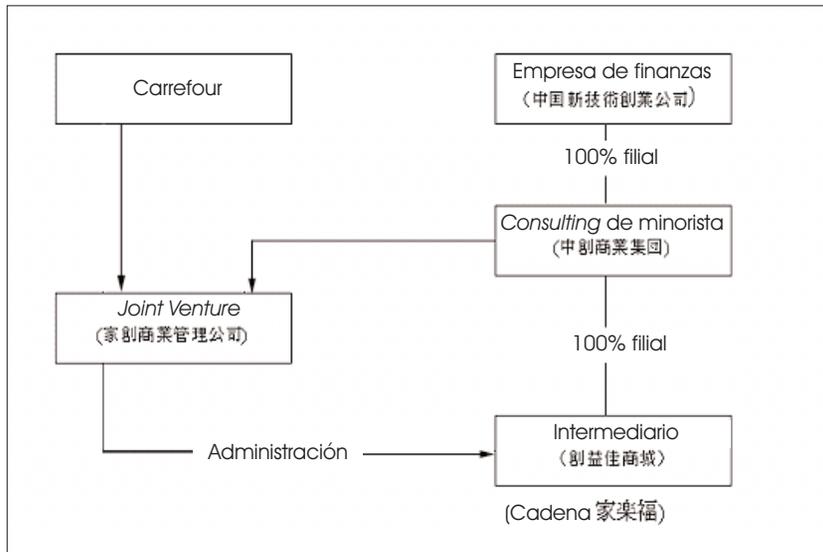


GRÁFICO 1
EL GUANTXI
EN LA ESTRATEGIA
DE ENTRADA
DE CARREFOUR
EN CHINA

FUENTE:
Elaboración propia.

tencial— para los productos extranjeros en general y españoles en particular. Sin embargo es conveniente tener en cuenta que a la vez que estas características afectan positivamente a la competitividad de los productos extranjeros, la sensibilidad del comprador chino al precio y su menor poder adquisitivo son rasgos que le afectan negativamente.

Otra tendencia que afecta al patrón de consumo de los hogares chinos tiene su origen en las diferencias generacionales. La población más joven nacida con posterioridad a 1976 ha crecido en una sociedad más previsible y con mayores ingresos, y consecuentemente ha desarrollado un estilo de vida más consumista, con mayor disposición a gastar dinero, más sensible a la publicidad y deseosa de experimentar nuevos productos y gustos. En cambio, la generación que ha vivido los efectos de la revolución cultural y ha atravesado las diferentes etapas de la reforma económica, todavía recuerda la poca disponibilidad y variedad de productos de gran consumo, y por lo tanto, es más conservadora, más sensible al precio, menos inclinada al consumo y con mayor disposición al ahorro.

Por otro lado, la magnitud de las diferencias entre la sociedad española y la china en la dimensión «evasión de la incertidumbre» indica que las empresas deben ofrecer un nivel de comunicación e información muy elevado, hasta el mínimo detalle, para que los consumidores se sientan seguros sobre su decisión de compra, incorporando a la misma los elementos clave de respeto al «Mentsu».

CONCLUSIONES ↓

El trabajo desarrollado es útil para descubrir algunos elementos clave del entorno económico-demográfico y cultural del mercado que representan oportu-

nidades y retos para las empresas españolas con procesos de internacionalización en China, y que deben ser tenidos en cuenta para mejorar sus posibilidades de éxito, especialmente si la empresa no es una multinacional de gran dimensión.

Una recomendación previa para los competidores españoles es que no se dejen impresionar por el potencial a largo plazo de China, y que, en todo caso, precedan su entrada de un análisis cuidadoso del mercado. Algunas señales de peligro, como los excesos de capacidad productiva y la intensa competencia en precios, ya se están haciendo visibles en la actualidad en el mercado chino. Aunque las condiciones económicas del mercado chino sugieren excelentes expectativas para el crecimiento futuro de la demanda de productos de gran consumo, especialmente de alimentación, otras empresas locales y extranjeras también están interesadas en sus atractivas oportunidades. Aunque ser miembro de la OMC ha supuesto una reducción importante de algunas de las barreras externas a la entrada en China, las barreras internas y localizadas siguen siendo notables. En este sentido, es importante destacar las diferencias culturales que pueden actuar, si no se comprenden adecuadamente, como elevadas e infranqueables barreras a la entrada.

Desde esta perspectiva el primer aspecto a considerar para valorar acertadamente este mercado meta es la necesidad ineludible de ser cuidadoso con las condiciones sociales, culturales y económicas de China. Se debe conocer su historia y comprender sus condiciones nacionales, regionales y locales, así como, su transición económica y el impacto de su incorporación en la OMC. Para ello, se necesita una comunicación constante con el mercado y con el público objetivo de su segmento.

Un segundo aspecto de notable importancia es saber que para hacer negocios en China se debe plantear la estrategia con un horizonte de largo plazo. La paciencia en el mercado de China es un valor y se manifiesta en la forma de construir las relaciones y las comunicaciones empresariales. Relacionado con éste, el tercer aspecto a tener en cuenta consiste en la necesidad de fijar relaciones efectivas para acceder a socios locales con los que establecer alianzas estratégicas basadas en la confianza. Es prácticamente imposible operar en China sin la ayuda local respecto a las infraestructuras políticas y económicas relacionadas con los negocios. Las alianzas estratégicas en China, además de ser flexibles, deben ser extremadamente cuidadosas en la construcción de la confianza y en la formulación de las metas y de los objetivos. Para que las alianzas sean efectivas, se debe poner en ellas un énfasis especial en el grupo y en la comunicación.

Por otro lado, es vital no infravalorar la intensidad de la competencia local. Las empresas chinas conocen y comprenden a los consumidores y a los trabajadores mejor que sus competidores extranjeros y exhiben una capacidad sorprendente para desarrollar y ejecutar con éxito estrategias de marketing bien planeadas. Para competir en el futuro frente a las empresas chinas, Williamson y Zeng (2005) proponen una combinación de cinco estrategias: 1) expandir la cobertura del mercado; 2) reducir significativamente los costes; 3) mejorar la eficiencia de los canales de distribución; 4) localizar actividades de I+D en China, y 5) dirigir la consolidación de la industria. En el pasado reciente, las empresas que han entrado en el mercado chino, fundamentalmente multinacionales, han abordado los segmentos de mayor capacidad adquisitiva a los que han dirigido sus marcas y productos con precios Premium. Sin embargo, en los productos de gran consumo para llegar a la nueva clase media china es necesario reducir costes y posicionar los productos y marcas extranjeras con menores precios y con tamaños más pequeños de paquetes (5). Además, las empresas españolas de productos de gran consumo, especialmente de alimentación, pueden adquirir una ventaja competitiva si trabajan conjuntamente con las grandes cadenas de distribución occidentales que han conseguido instalarse con éxito en China, por ejemplo, Carrefour, ya que a través de ellas pueden expandir con mayor rapidez la cobertura de su mercado, mejorar la eficiencia de su distribución y asegurarse que la calidad y las prestaciones superiores de sus productos se comunican y llegan efectivamente a los consumidores finales de sus segmentos objetivo. Para conseguir la reducción de costes por aprovechamiento de economías de escala y por reducción de excesos de capacidad productiva es necesario superar la fragmentación industrial mediante la estandarización de la calidad que pueden implantar los grandes líderes en distintos ámbitos. Por ejemplo, en el mercado del

agua, Danone está imponiendo su liderazgo en el mercado chino.

En el pasado las empresas extranjeras no instalaron el I+D en China. Aunque esto sigue siendo un riesgo aún hoy, surgen buenas razones para localizar el I+D en China desde el enfoque del marketing, ya que de esta manera aumentan las posibilidades de identificar las necesidades de los consumidores locales y con ellas la velocidad de penetrar en el mercado. Sin embargo, la gestión de los derechos de propiedad es un tema delicado, todavía sin resolver, especialmente en las *joint ventures*, que representa un importante freno a la expansión de esta actuación. Aun así, en los últimos años más de cien centros de investigación (de HP, Microsoft y Motorola, entre otros), se han establecido en China.

La diferenciación, tal como se entiende en los mercados occidentales, es difícil de alcanzar, al menos de momento, en el mercado chino, dada la intensa competencia, los niveles de renta relativamente bajos y el fuerte gasto promocional que realizan muchas empresas. En muchos aspectos, entre los que destacan su tamaño y sus condiciones económicas, la mayor parte del mercado de productos de gran consumo chino es un mercado masivo, y debe ser tratado como tal. Sin embargo, la diferenciación basada en productos de alta calidad posicionados con precios Premium todavía es posible en nichos pequeños. Para llegar a ellos, es imprescindible identificar y cultivar dichos segmentos y desarrollar creativamente productos y publicidad que destaque y responda a las necesidades específicas de dichos mercados nicho.

Las empresas españolas no deben dejarse seducir por el espejismo de un gran mercado de clase media donde los precios Premium, las marcas fuertes y la promoción agresiva se perciben como la trayectoria del éxito. La gran mayoría de los consumidores de clase media en China tienen un nivel adquisitivo relativamente bajo con respecto a los estándares occidentales, la gran mayoría son sensibles al precio y resistentes a la publicidad. Como resultado, las políticas creativas que implican el desarrollo de nuevos productos competitivos en precio y métodos innovadores de promoción y distribución se convierten en particularmente importantes para el éxito en un mercado emergente de demanda creciente, como el chino.

NOTAS ↴

- (1) Desgraciadamente, la limitación de la amplitud de este trabajo y el dinamismo del sistema legal chino no permiten abordar en profundidad estos aspectos en nuestra aplicación empírica, la cual se presenta en el siguiente apartado de este trabajo.
- (2) Geib (2005) define la clase media en China como la población con unos ingresos anuales situados entre 3.000 y 4.000 dólares.

- (3) Para explicar estas cifras sería necesario profundizar en información relativa a los precios de los productos de estas últimas partidas, a su consumo y a la cobertura proporcionada por los estados respecto a estos bienes y servicios, todo ello queda fuera del alcance de este trabajo.
- (4) Se puede traducir como «cara».
- (5) Procter & Gamble ha recortado los precios de algunos de sus productos líderes en más de un 40%.

BIBLIOGRAFÍA ▼

BRADLEY, F. Y CALDERÓN, H. (2006): *Marketing Internacional*, 5.ª edición, Pearson Educación.

DAVIES, H. A. (1995): Interpreting Guanxi: The role of personal connections in a high context transactional economy, en *china business: context and issues*, Howard Davies, ed. Hong Kong: Logman Asia, págs. 155-169.

DOUGLAS, S. P. AND CRAIG, S. C. (1992): «Advances in International Marketing», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9 (1), págs. 291-318.

HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.

HOUSE, ROBERT J.; HANGES, PAUL J.; JAVIDAN, MANSOUR, DORFMAN PETER W. Y GUPTA, VIPIN (eds.) (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Londres: Sage.

KUMAR, V.; ANTONIE, S. Y JOACHIMSTHALER, E. A. (1994): «AN Interactive Approach to Identifying Potential Foreign Markets», *Journal of International Marketing*, vol. 2 (1), págs. 29-52.

GEIB, P. (2005): «Post WTO China: Priorities for Smaller Firms in a Turbulent Market», *Competitiveness Review*, vol. 15, n.º 2, págs. 121-129.

GILLISPIE, K., JEANNET, J.-P. Y HENNESSEY, H. D. (2004): *Global*

Marketing: An Interactive Approach. Houghton Mifflin: Boston.

LEONIDOU, L. Y ADAMS-FLOUROU, A. S. (1999): «Types and Sources of Export information: Insights from Small Business», *International Small Business Journal*, vol 17 (3), págs. 30-48.

LEUNG, T.; WONG, Y. H Y WONG, S. (1996): «A study of Hong Kong Businessmen's perceptions of the role of guanxi in the people's Republic of China», *Journal of Business Ethics*, vol. 15 (7), págs. 749-758.

LUO, Y. (2005): «Transactional characteristics, institutional, environment and joint venture contracts», *Journal of International Business Studies*, vol. 36 (2), págs. 209-230.

MASLOW, A. H. (1954): *Motivation and personality*, Harper and Row, Nueva York.

MOHAMAD, O.; ZAFAR, U AND HONEYCUTT, E. D (2001): «The role of Information in Export marketing Programs: An Analysis by Ownership Structure», *Multinational Business Review*, vol. 9 (2), págs. 57-63.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2004): «La importancia del Guanxi, Renqing y Xinyong en las relaciones empresariales en China: implicaciones para las empresas españolas». *ICE*, n.º 818, págs. 221-234.

RUSSOW, L. C. AND OKOROAFIO, S. C. (1996): «On the way toward developing a global screening model», *International Marketing Review*, vol. 13 (1), págs. 46-60.

WALTERS, P. Y SAMIEE, S. (2003): «Marketing Strategy in emerging markets: the case of China», *Journal of International Marketing*, vol. 11 (1), págs. 97-106.

WILLIAMSON, N. C.; KISSLING, G., CASSILL, N Y ODINOKOV, D. (2005): «Import market Potential, Import Market Competitiveness and ADD/DROP foreign market decision of U.S. Exporters of Sewing Machines». *Competitiveness Review*, vol. 15 (1), págs. 57-71.

WILLIAMSON, P. Y ZENG, M. (2005): «How to succeed in the New China». *Ivey Business Journal*, mayo-junio, págs. 1-5.