

2018

**MASTER UNIVERSITARIO ESTUDIOS DE
ASIA ORIENTAL MUNDO CONTEMPORÁNEO:
CHINA Y JAPÓN**

Asignatura: Trabajo Final de Máster

Autor: Jaime Vega Piñol

Director: Dídac Cubeiro

Coordinador: Carles Prado Fonts

LA CONQUISTA DE LA GRAN MURALLA

*- CÓMO OFRECER POR LOS WESTERN FOODRETAILERS UNA
INOLVIDABLE EXPERIENCIA DE COMPRA AL CONSUMIDOR
CHINO -*



SUMARIO

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	2
I. OBJETIVO.....	3
II. ASPECTOS METODOLÓGICOS	4
III. HIPÓTESIS PREVIAS	4
IV. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS.....	5
PRIMERA PARTE: CONOCIMIENTOS PRELIMINARES (ANTECEDENTES)	8
I. APROXIMACIÓN GEOPOLÍTICA A LA REGIÓN.....	8
a. ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL.....	8
b. DIVERSIDAD ÉTNICA	8
II. EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN LA R.P.CHINA	10
SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR CHINO (DIAGNÓSTICO)	18
I. MARCO TEÓRICO.....	18
II. LA DISTANCIA PSÍQUICA “EL TRIÁNGULO CCG”	18
a. CONFUCIO	22
b. CONFIANZA	25
c. GUANXI (关系)	27
TERCERA PARTE: ESTRATEGIA (TRATAMIENTO)	28
I. VALUE X MONEY	28
II. VENTAS = RATIO PENETRACIÓN X FRECUENCIA X COMPRA MEDIA	33
III. DESAFÍOS	35
CONCLUSIONES	39
APÉNDICE	41
BIBLIOGRAFÍA	42

INTRODUCCIÓN

En una sociedad globalizada en donde la interdependencia económica es creciente y los operadores económicos tienen que hacer frente a nuevos desafíos, la diferenciación fruto de un conocimiento o un “*know how*” se erige como elemento capital en la pervivencia económica y funcional de todo ente. El sector de la distribución y en concreto el *retail* no es una excepción, y más en un escenario en donde los márgenes se han reducido drásticamente junto con la catarsis en la que está sumido el modelo tradicional empujado por la irrupción del canal *offline*.

A todo ello, Asia ha tomado ventaja con China como protagonista indiscutible en un mercado en donde se están sucediendo tales cambios, que servirán de parangón en Occidente. Habida cuenta que estamos ante un mercado sumamente atractivo que cuenta con el mayor número de consumidores potenciales existente en la actualidad y envuelto en un continuo y exigente desarrollo técnico, que ha situado grandes firmas tecnológicas a la vanguardia¹. Sin embargo, durante los últimos lustros se ha evidenciado un fuerte desconocimiento, lo suficientemente significativo para comprometer la viabilidad de las operaciones en dicha nación provocando un proceso de pérdidas, que le ha seguido desinversiones, culminando en una salida ordenada y la renuncia explícita a operar en dicha nación². Bajo tales circunstancias, el proceso de aprendizaje debe reducirse en tiempo y coste, y uno de los elementos que apalancan la mayor parte de recursos propios es de corte cultural. Por todo ello, profundizaremos en la comprensión de un mercado asimétrico, con un consumidor desconocido y sumamente exigente, en un sector como el *Foodretail*, sujeto a un proceso disruptivo y en una coyuntura, que le sitúa como la antesala de una inminente evolución en nuestros hábitos.

ABSTRACT

The objective of this paper is to reduce the cultural shock that Western *Foodretailers* encounter in their emergence in China in daily operations, given that this is one of the

¹ Tales como Tencent, Alibaba, China Mobile, ICBC, Huawei, Baidu o Moutai.

² El 48% de las firmas extranjeras fracasan en los dos primeros años operando en China (Marquis & Yang, Harvard Business School).

challenges that companies have to face and determine their present and future viability. This seeks to define what is the psychic distance under the theoretical scheme initiated and proposed by the Nordic school at the time of the UPPSALA model, through which we will address the existing cultural shock defined as "*psychic distance*"; and under which we will make an introspection to the Chinese consumer in order to enable and provide contrasted elements that reduce existing ignorance and expose consumption patterns that increase the success of their operations through the optimization of decision making.

PALARAS CLAVE: *Foodretail, Groceryretail, Consumer, China, Consumidor, Confucio, Value for Money, Ratio de penetración, Frecuencia, Guanxi, Confianza, Distancia psíquica, Retail Industry, Supermercado, Fresh, Frescura.*

I. OBJETIVO

El objetivo del presente trabajo reside en reducir el choque cultural con el que se encuentran los *Foodretailers*³ occidentales en su irrupción en China en las operaciones diarias, habida cuenta que es uno de los retos que tienen que hacer frente las empresas y determinan su viabilidad presente y futura⁴. Con ello se busca delimitar que es la distancia psíquica bajo el esquema teórico iniciado y propuesto por la escuela de Nordic al albur del modelo UPPSALA⁵, mediante el que abordaremos el choque cultural existente definido como "*distancia psíquica*"; y bajo el cual realizaremos una introspección al consumidor chino, con tal de habilitar y proporcionar elementos contrastados, que reduzcan dicho desconocimiento y expongan patrones de consumo, que incrementen el éxito en sus operaciones a través de la optimización en la toma de decisiones.

³ También denominados como: Cadenas de Distribución Alimenticia (minorista) o Grocery Retailers.

⁴ Día vende sus operaciones en China al grupo Suning. (Consultado 02/06/2018) Fuente: <http://www.europapress.es/economia/noticia-dia-vende-operaciones-china-grupo-suning-negocia-nuevos-acuerdos-20180403180357.html> (Consultado el 20/04/2018)

⁵ El modelo de Uppsala estima que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado.

II. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El modelo empleado en el transcurso del Trabajo final de Master, en adelante “TFM” es el conocido como el de “*triangulación*”. Desarrollado por Denzin⁶ y consistente en la combinación de diversos métodos cualitativos así como cuantitativos (Flick, 2006). Con ello obtenemos una mayor complementariedad así como una generación de sinergias entre las diversas fuentes, validando nuevamente o rechazando las conclusiones u hipótesis planteadas a sus efectos (Campbell and Fiske 1959; Ghauri *et al.*, 1995; Burns, 2000). Para ello utilizaremos entrevistas, cuestionarios así como la recopilación de datos que nos permita contestar con acierto las cuestiones planteadas en el TFM. La recopilación de datos podrá incorporar materiales escritos (Saunders et al., 2003), tales como periódicos, publicaciones gubernamentales, estadísticas, análisis estadísticos o encuestas (Ghauri et. al, 1995). Con ello tenemos la ventaja de reevaluar o enmendar conclusiones en los que únicamente se ha utilizado fuentes primarias (Stewart and Karmins, 1993).

III. HIPÓTESIS PREVIAS

Llegados a este punto, queremos validar a través de las entrevistas y cuestionarios, las hipótesis planteadas con tal de proseguir con las mismas de la misma forma que nos fijamos unos objetivos en dicha investigación, fruto de la misma y a través de la incorporación de materiales escritos reevaluaremos, dotando así de una mayor solidez y rigurosidad nuestras conclusiones.

- Si existe desconocimiento hacia los hábitos de compra del consumidor chino de *Food* en Supermercados/Hipermercados, que perjudica las operaciones de las firmas retail de origen extranjero. Si la respuesta es afirmativa, mostrar un marco general en donde quede evidenciado las particularidades que han dado origen a tales asimetrías.
- Diseñar un método que ayude a entender el porqué de dicha incomprensión del comportamiento y acote el riesgo inherente.

⁶ Denzin N. K. (1989). *Strategies of Multiple Triangulations*. The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods. New York: McGraw Hill.

- Análisis comparativo de aquellos valores concernientes al mercado doméstico y que determinan la toma de decisiones de los clientes de *Foodretail*.
- Identificar los desafíos y retos que se presentan en la distribución alimentaria en China.
- Identificar la estrategia comercial que se adapta mejor a las pautas de consumo con el fin de ofrecer una experiencia de compra atractiva.

IV. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

Una vez, realizadas las consideraciones generales y previas, vamos a exponer los resultados fruto de encuestas realizadas que ayudarán junto con la recopilación posterior de fuentes primarias, secundarias y conclusiones adicionales extraídas de trabajos de investigación previos, concluir y avanzar hacia la respuesta de las cuestiones planteadas.

La encuesta es híbrida cuenta con 3 preguntas abiertas, le sigue una serie de preguntas en donde se debe realizar una valoración con una escala de 1 a 5 de distintos aspectos de un supermercado y finaliza con una cuestión en la que debe elegirse una opción entre 4 correspondiente a aquel aspecto que valoran más de una lechuga. El método empleado es el conocido como “*de embudo*”, que consiste en una estrategia para ordenar las preguntas en un cuestionario en que la secuencia comienza en las preguntas generales y sigue progresivamente hasta las preguntas específicas, con el fin de prevenir que las preguntas específicas desvíen las preguntas generales (Malhotra, 2004, 298).

Tal y como se recoge de la encuesta realizada a potenciales consumidores chinos revelan las siguientes respuestas:

- ¿Por qué Ud. considera que las firmas extranjeras fracasan en China?
 - a) “*don't understand de culture; localization issue; don't trust only Chinese can manage Chinese well*” (Female, 27)
 - b) “*Don't Know pretty well Chinese Market*” (Male, 26)
 - c) “*Chinese E-commerce market was booming in last 10 years, online business replaced off line business. In his trend, all the offline supermarket-no matter local or foreign has suffered-*. (Male, 36)
 - d) “*Those firms haven't get involved in Chinese marketing such as different tasty in different areas and costs as well*” (Female, 26)

- ¿Qué deben hacer los supermercados extranjeros para mejorar?
 - a) *“More concern for customers favor and their complaints”* (Female, 26)
 - b) *“Merchandising- like Auchan or Carrefour, something like water. Note easy to be found, bring more exotic quality food or things.”* (Female, 27)
 - c) *“The price is a little high. More introduction about imported goods.”* (Male, 26)
 - d) *“First, foreign supermarket should provide high premier product to satisfy Chinese customers’ -especially rich customers’- needs. Secondly, foreign supermarket should give customer high quality experience, such as more delightful merchandising, competitive Price and cooking service”* (Male, 36)

- ¿Entienden los supermercados de origen extranjero a los consumidores chinos?
 - ¿Por qué?
 - a) *“In Beijing, basically Walmart, Auchan, Carrefour are quite popular. Good choices with cheap price which fits local stomach close to my houses & apartments, but quality needs to be improved. A few others are medium size, like BHG, City market. Those are more focused on exotic food. Better environment, less crowd, price more expensive but acceptable”* (Female, 27)
 - b) *“It is complicated. China marketing is so fast. The new retail model combines the online and offline. Supermarket will drive traffic online and improve experience offline. From this perspective, foreign supermarket has long way to go to understand Chinese consumer”* (Male, 36)
 - c) *“Not much, they don’t know about the shopping habits of Chinese people”*(Male, 26)
 - d) *“Partly, because Chinese is a diverse nation, foreign supermarkets need to know their major consumers where do they come from as they have different views on the price and the goods”* (Female, 26)

La siguiente cuestión consistía en puntuar en una escala del 1 a 5 diferentes elementos de un supermercado.

BEST VALUE SUPERMARKT SCORE 1-5 (less to more positive)

	<i>Female, 27</i>	<i>Male, 36</i>	<i>Male, 26</i>	<i>Female, 26</i>	Score
1) Price	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	11
2) Quality	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	19
3) Trust	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	17
4) Comfort	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	14
5) Nearness	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	12
6) Foreign brands	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	13

Fuente: Entrevistas realizadas

Elaboración propia

Y, por último se pregunta aquel aspecto que le otorgas una mayor valoración en un artículo de alta rotación, integrado dentro de la categoría FMCG como puede ser una lechuga, en donde únicamente era válida una respuesta.

	<i>Female, 27</i>	<i>Male, 36</i>	<i>Male, 26</i>	<i>Female, 26</i>
freshness	X	X	X	
expiration date				
price				X
flavor				

Fuente: Entrevistas realizadas

Elaboración propia

En base a los resultados extraídos nos permite avanzar en nuestras hipótesis preliminares y afirmar que:

- Existe, generalmente, un desconocimiento de los hábitos de compra del consumidor chino que se traduce en una incompreensión hacia éste.
- La experiencia de compra que ofrecen los *Foodretailers* extranjeros no es suficiente para satisfacer las necesidades del cliente.
- La calidad y la confianza se erigen como aspectos decisivos en una experiencia de compra en un punto de venta. Por su lado, el precio no influye significativamente en la elección del establecimiento.
- La frescura en un producto de consumo es el valor determinante que condiciona la toma de decisiones.
- El precio es un factor secundario y no determinante si entra en colisión con la variable frescura.

PRIMERA PARTE: CONOCIMIENTOS PRELIMINARES

-ANTECEDENTES-

“Todas las culturas, de un modo u otro, reflejan necesidades humanas comunes.”

-Bronislaw Malinowski-

I. APROXIMACIÓN GEOPOLÍTICA A LA REGIÓN

a. ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL

El actual mapa administrativo de la R.P.China se divide en base al artículo 30 de la Constitución, en donde establece la composición territorial así como las categorías administrativas, quedando fijado en 23 provincias, 4 municipalidades, 5 regiones autónomas y 3 regiones especiales. Las 4 municipalidades corresponden a Beijing (北京市), Tianjin (天津市), Shanghai (上海市) y Chongqing (重庆市), siendo el origen de las mismas en el valor estratégico que entrañan o el peso económico y poblacional que exige de un control directo por el Estado. Por su parte las 5 regiones autónomas: R.A. de la Mongolia Interior, R.A. de Xinjiang, R.A. del Tíbet, R.A. Guangxi Y R.A. de Ningxia equivalentes en nivel a las provincias poseen una mayor independencia y autogestión, fruto de la Ley de autonomía regional de 1984 en donde, entre otros aspecto que regula, se protege la nacionalidad, el uso de las lenguas locales y se dota de un mayor estatus al presidente de cada región autónoma⁷. Por último las regiones administrativas especiales son dos antiguas colonias: una británica (Hong Kong) y otra portuguesa (Macao); cuya soberanía fue retornada en 1997 y 1999, respectivamente.

b. DIVERSIDAD ÉTNICA

Es notorio que la República Popular de China con una superficie equivalente a Europa⁸ y en donde residen entre 1.2 y 1.5 billones de habitantes, en función de las fuentes estadísticas empleadas, configurándose como el mayor mercado con potenciales consumidores.

⁷ A modo ilustrativo, el presidente de la Región Autónoma del Tíbet debe ser de nacionalidad tibetana.

⁸ China con una superficie que alcanza los 9.596.960 Km² tiene una superficie similar a la del continente europeo que asciende a Europa, 10.530.751 km².

Actualmente están reconocidas en torno a 56 nacionalidades, entendidas como condición particular de los habitantes de una nación, vinculadas a factores sociales, espaciales, culturales y políticos⁹. En la que hay un grupo mayoritario denominada etnia Han, que incluye el 91,6% del total de los habitantes¹⁰, a todo ello existen 55 minorías nacionales (Fig.1). Concluyendo que estamos ante un entorno heterogéneo, con una pluralidad nacional y étnica importante que ha sido objeto de diversas controversias a lo largo de la historia (Beltrán, 2008, 37). La clasificación realizada no arroja luz ni podemos considerarla como válida ya que la misma fue realizada de forma arbitraria y bajo el empleo de “*grupos paragua*” que contenían bajo un mismo nombre a distintos pueblos¹¹. Asimismo, el Estado diseñó e institucionalizó las identidades étnicas, cuyo status le otorga una serie de privilegios con el fin de mantener y desarrollar sus actividades culturales. (Beltrán, 2008, 41).

Las diferencias étnicas existentes, han sido presentadas ante las administraciones públicas como un constante desafío, bajo la máxima de la unificación cultural del país entorno al auspicio Han. En tal dirección se han realizado diferentes políticas de discriminación positiva con tal de adecuar y asegurar la integración con éxito de las minorías étnicas en el sistema educativo chino. Tal es así, que en los exámenes Gao Kao, se establecen cuotas por provincia y/o área generando que muchos estudiantes de áreas urbanas realicen dicho examen en dichas áreas sabedores que habrá un menor competencia¹².

Con ello ratificamos la diversidad y pluralidad existente, reforzando la complejidad del escenario al que deben hacer frente las empresas. Con ello surge la, imperiosa, necesidad de identificar un patrón de corte transversal que nos sirva de catalizador en nuestra estrategia empresarial.

⁹ El análisis se hace desde el punto de vista sociológico y no jurídico-político.

¹⁰ Fuente: CIA (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>) (Consultado el 10/06/2018)

¹¹ A mayor abundamiento consultar: Tapp (2002) y Newby (2000) donde se aborda este proceso de forma pormenorizada.

¹² Documentary BBC (2008) Chinese School Cap.2

II. EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN EN CHINA

El mercado de la distribución en China sigue la misma pauta, diversidad y heterogeneidad, dando lugar a un territorio no integrado económicamente hablando. No obstante se ha podido segmentar el mercado en 22 clúster¹³, en función de la climatología, geografía, lengua, poder adquisitivo, historia y cultura (Chan, 2014, 92). Tales elementos han dado lugar a tres fuerzas que han modelado la configuración urbana de China, el acervo legislativo, los vínculos económicos y las preferencias de consumo. Aunque la construcción de nuevas infraestructuras como autopistas o líneas ferroviarias y el acceso móvil a internet han mejorado e incrementado la conectividad entre clústeres vecinos, las diferencias existentes entre los 22 clústeres han permanecido e incluso se han acrecentado. Tal y como lo demuestra un estudio de McKinsey ClusterMap de 2016 en donde se indica que mientras el nivel de confianza en los consumidores se incrementaba en un 70% en Xiamen-Fuzhou city-cluster (situado en la costa enfrente de Taiwán) la durante los últimos 5 años, en Shandong-Byland city-cluster (situado en la costa entre Beijing y Shanghai) únicamente el 33% expresaba dicha confianza, resultando ser más pesimistas.

Chinese city clusters with average populations of 60M



¹³ Término acuñado y democratizado por Michael Porter, en donde originariamente se identificaba dicho término con aquella concentración de empresas relacionadas entre sí, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo productivo especializado con ventajas competitivas. (Actualmente el concepto se ha ampliado a otros ámbitos de estudio)

Los beneficios de la segmentación son conocidos y notorios, y en la industria de la distribución el ahorro de costes y el incremento del margen por operación es necesario para ser competitivo. Bajo el modelo tradicional, la gestión del clúster en cuestión exigía proximidad, no obstante dicha afirmación se ha visto diluida a razón del llamado “*efecto Halo*” proceso de integración y difusión tecnológico, conocido como *Big Data*, en el que estamos inmersos (Chan, 2014, 150). No obstante la regulación gubernamental así como la heterogeneidad por razones estructurales ha empujado a los retailers foráneos a establecer sus *HeadQuarters* (Fig.2) a lo largo de la costa Este, principalmente en Shanghái con ello el volumen de filiales en dichas destinaciones es sumamente superior (Hardaker, 2018, 18).

Para comprender el alcance del sector de la distribución y por qué en el próximo lustro habrá un proceso de internacionalización de los retailers y en cuyo espectro inminente se encuentra China, basta con analizar las cifras que arroja el cierre del AF 2016 y en cuyo ranking se puede observar varios datos muy significativos. Por un lado, por volumen de facturación en \$ (se ha excluido Alibaba), en las diez primeras firmas no se encuentra ninguna de origen chino y tenemos que irnos hasta el puesto 22 y 44 respectivamente, donde se encuentran JD.com¹⁴ y China Resources Enterprise¹⁵ que no son propiamente *Foodretailers*.

Global Ranking	Retailer/Parent Company	Home Country	Global Retail Sales (\$MM)	Global Stores	Sales CAGR ('12-'17E)	Sales CAGR ('17E-'22E)	% Retail Sales Outside Home Market
1	Walmart	US	\$511,366	11,978	2%	3%	27%
2	Amazon	US	\$138,020	10	19%	14%	32%
3	Costco	US	\$120,892	744	4%	7%	26%
4	Schwarz Group	Germany	\$116,020	12,417	6%	8%	64%
5	Kroger	US	\$115,404	3,852	5%	4%	0%
6	Carrefour	France	\$102,016	12,764	-2%	2%	61%
7	Aldi	Germany	\$98,433	11,257	5%	7%	69%
8	Home Depot	US	\$97,662	2,284	6%	5%	9%
9	Walgreens Boots Alliance	US	\$97,189	13,884	7%	5%	15%
10	Tesco	United Kingdom	\$89,530	7,082	-3%	3%	26%
22	JD.com	China	\$47,629	N/A	49%	20%	0%
44	China Resources Enterprise	China	\$24,614	5,091	20%	10%	3%

Fuente: Kantar Retail (Datos al cierre del Año Fiscal 2016)

Elaboración propia

¹⁴ Conocida como Jingdong y anteriormente llamaba 360buy, es una compañía dedicada al comercio electrónico con sede central en Beijing

¹⁵ Es un conglomerado empresarial dedicado al comercio de Food, Beverage, comida procesada, textil y Real Estate con operaciones en Hong Kong y China.

Asimismo, se estima un crecimiento para éstas muy superior al 5% de media hasta 2022, que unido a la tendencia de incrementar el volumen de ventas fuera del mercado doméstico, vaticinan nuevas incursiones en nuevos mercados. Los retailers a nivel mundial los tenemos fijados, ahora bien tal y como hemos apuntado estamos en un mercado sumamente fraccionado y poco homogéneo, en el que la herramienta de los clústeres se ha tornado imprescindible para posibilitar una implantación con éxito que ha dado origen a la regionalización de los liderazgos. Con ello podemos ver el impacto de los retailers en cada región y su extrapolación para todo el mercado.

Tal y como se observa en la tabla en función de la región en la que nos situemos, el peso relativo del *Top retailer* en cuestión es mayor o menor, por ejemplo la región Sud y Este con un mayor dinamismo económico y en donde están presente las ZEE¹⁶ ostentan un 40,3% y un 53,3% respectivamente, tal porcentaje va estrechamente ligado a los clústeres y a las preferencias en la implantación de las firmas extranjeras. Para no desvirtuar el análisis tomaremos como referencia la región Nacional con un 35,5% que engloba a todas las otras regiones, evitando así desviaciones en el análisis fruto de una asimetría causada por factores externo como ya hemos comentados y que han originado que un mayor número de las implantaciones iniciales de las firmas extranjeras en su desembarco en el mercado doméstico chino, se haya realizado en dichas áreas localizadas.



¹⁶ Las ZEE (Zonas Económicas Especiales) de China fueron creadas en 1978 por el ex presidente Den Xiaoping, con el objetivo de atraer inversión extranjera productiva al país a través de una flexibilización legislativa y la incorporación de ciertos incentivos empresariales.

Centrándonos en el ámbito Nacional, que engloba e integra a todas y cada una de las regiones, extraemos como primera conclusión la elevada fragmentación del mercado y un liderazgo equidistante entre los grandes operadores del *retail* con una cuota máxima que corresponde a SUN ART GROUP y que alcanza únicamente el 8,7%. Cuando en España, Mercadona ostenta un 24,5% y Carrefour en segunda posición un 8,6%¹⁷.

CUOTA DE MERCADO - NATIONAL URBAN CHINA

	2016	2017	16Q4	17Q4	18Q1
SUN ART GROUP	8.1	8.4	8.0	8.3	8.7
RT-MART	6.8	7.0	6.7	7.1	7.5
VANGUARD GROUP	6.4	6.5	6.3	6.6	7.2
WALMART GROUP	5.1	5.2	5.2	5.2	5.5
YONGHUI GROUP	2.9	3.2	3.0	3.3	3.8
CARREFOUR	3.3	3.3	3.2	3.0	3.1
BAILIAN GROUP	2.8	2.7	2.8	2.7	2.6
WSL GROUP	1.8	1.8	1.9	1.8	2.0
WU-MART GROUP	1.8	1.9	2.0	1.9	1.8
BUBUGAO GROUP (incl. NAN CHENG)	1.0	1.2	1.1	1.3	1.5
SPAR GROUP	1.3	1.4	1.3	1.5	1.4
AUCHAN	1.4	1.3	1.4	1.3	1.3
TESCO	0.9	0.7	0.8	0.7	0.7

Fuente: Kantar Worldpanel China

Elaboración propia

La segunda conclusión reside en que la competencia existente se concentra para las firmas internacionales con el comercio local y la empresas locales, de ahí que la estrategia por alguna de las firmas haya sido la adquisición de empresas familiares/locales para incrementar ventas y cuota de mercado. Tal es así que Bubugao, originaria de la provincia de Hunan, con un crecimiento del 16% en el primer trimestre, ha adquirido Myshop, un retailer de multiformato radicado en Sichuan/Chongqing. Por su parte, Wumart, el retailer de referencia en la región Norte junto con Sun Art ha dado la bienvenida a su capital a Jinfang expandiendo su presencia por Yunnan y Guizhou. Y como último ejemplo, tenemos a Yonghui¹⁸ que ha formado una “*joint venture*” con WSL group para el desarrollo de un supermercado Premium e integrar además la logística en la provincia de Hubei¹⁹.

¹⁷ A 25.02.2018 en base al estudio proporcionado por Kantar Worlpanel, consultora de referencia en la asignación de cuotas der mercado. Fuente: <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot/25.02.18/>

¹⁸ Apertura de 77 nuevas tiendas en el primer cuatrimestre de 2018.

¹⁹ <https://www.kantarworldpanel.com/global/News/Hypermarkets-achieve-growth-in-Chinas-lower-tier-cities> (Consultado el 14/04/2018)

Vemos que existe un elevado dinamismo con el objetivo de incrementar la cuota de mercado y ampliar así su radio de influencia. La estrategia utilizada ha sido por un lado el incremento de los puestos de venta, bien a través de adquisiciones de cadenas regionales, que incrementen así la presencia en ciertas áreas con un bajo volumen de facturación o el aumento a través de recursos propios del número de tiendas físicas. Dicho escenario no es propio únicamente del espectro nacional chino, si no que se extiende al arco europeo, la elevada fragmentación y atomización en países como España o Italia, en donde la competencia en precio, se ha incrementado considerablemente reduciendo así los márgenes operativos, que ha conducido a plantear un contexto, en el que aflorarán las fusiones tal y como está sucediendo en Gran Bretaña²⁰ o se instrumentalizarán acuerdos en la centralización de compras, virando hacia un proceso de *concentración-trust* industrial.

	ESPAÑA 50,60%	REINO UNIDO 82,80%	FRANCIA 78,30%	ALEMANIA* 67%	ITALIA* 35,60%				
Mercadona	24,5	Sainsbury's y Asda	31,4	Leclerc	21	Edeka	20	Coop	9,7
Carrefour	8,6	Tesco	27,6	Carrefour	20,5	Schwarz Group (Lidl)	14	Conad	9,5
Dia	7,5	Morrisons	10,5	Intermarché	14,6	Rewe	13	Selex	6,9
Eroski	5,6	Aldi	7,3	Casino	11,5	Aldi	10	Esselunga	5,1
Lidl	4,4	Co-Op	6	Système U	10,7	Metro	10	Auchan	4,4

* Las cifras de Alemania e Italia hacen referencia al último ejercicio AF 2017, mientras que España, Reino Unido y Francia corresponde a datos de las últimas 12 semanas a contar desde 01/06/2018

Fuente: Kantar Worldpanel

Elaboración propia

Una de las razones de dicha fragmentación China y que guarda especial paralelismo con España es la existencia de cadenas regionales con una fuerte presencia en su área de influencia. Por ejemplo Consum supero los 2.500 millones en 2017, Ahorramás 1.600 y Gadisa y BonPreu los 1.000 millones cada una²¹. Ahora bien, la ausencia de un “*player*” que domine el sector, como si ocurre en España con Mercadona, puede recrudecer y dinamizar con mayor rapidez un escenario esperado a través de la exploración de nuevas vías como el “*partnership Online-Offline*”.

²⁰ Sainsbury la segunda mayor cadena de distribución británica y Asda, filial de Walmart han pactado una fusión, que dará origen a la mayor compañía del sector en dicho país, con una facturación que alcanzará los 51.000 millones de libras esterlinas (57.885 millones de €), en base a los datos de cierre de 2017, y más de 2.800 tiendas.

²¹ <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/05/26/5b09830de5fdeabf1b8b4655.html> (Consultado 27/05/2017).

El nuevo paisaje que se está dibujando integrará tanto el canal *online* como *offline*, en donde la estrategia de cada firma variará en el cómo aunque no en el fin, que es la presencia en dicho canal. Por su parte las empresas de venta *online* conocedoras de sus ventajas y que mantendrán por años, hasta que el canal tradicional adquiera el aprendizaje suficiente para rentabilizar sus operaciones en el sector virtual. Por otro lado, dichas firmas *online* no están exentas de limitaciones y aunque son bien conocidas en la venta minorista, su presencia actualmente entre los consumidores *Food* es residual, incluso mínima; a diferencia como puede suceder en otras categorías *retail* como la electrónica o la ropa. En China, han entrado en acción Alibaba y Tencent, dando lugar a un mapa cuanto menos muy polarizado en el que se han establecido acuerdos entre el canal *online* y *offline* y que ha desatado una encarnizada batalla entre ambos operadores. El último en abril del 2018, Vanguard Group (la tercera operadora del país con una cuota del 7,2%) un acuerdo con Tencent/JD que representa un 21,7%²² de cuota del “*modern trade*”, concepto que incorpora ambos canales.

	ALIBABA	TENCENT/JD
Hipermercado/ Supermercado		
Fresh Food		

Fuente: Business Insider & Forbes

Elaboración propia

Los dos gigantes chinos Alibaba y Tencent²³ ya dominan actualmente el consumo doméstico a través de Internet, gracias a sus respectivos canales de compra *online* y servicios de redes sociales. Ahora, la batalla se ha trasladado al plano físico, en donde ambas compañías están buscando tejer una red de acuerdos que les permita extender y ampliar su masa crítica. Tencent con su operador *online* JD.com, abrió en Enero su primer supermercado 7fresh para mostrar una poderosa visión con una puesta en escena en donde los frescos, la innovación y la logística se erigieron como protagonista. Por su parte Alibaba, ha anunciado planes de una docena de aperturas bajo la enseña Hema

²² <https://www.kantarworldpanel.com/global/News/New-retail-in-China-speeds-up-integration>

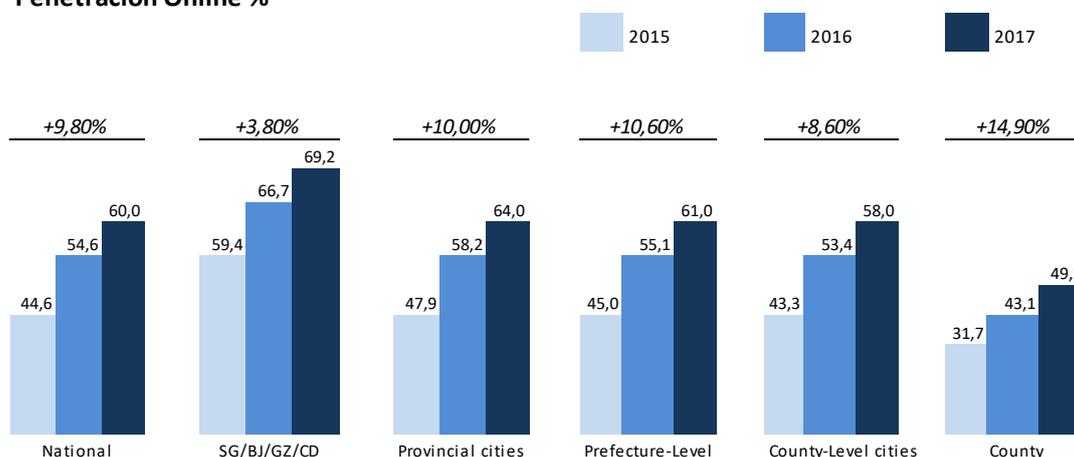
(Consultado 28/05/2018)

²³ Conocida por operar el servicio de mensajería rápida WeChat, el equivalente al Whatsapp chino.

Xiansheng para este año, del mismo modo que ha provisionado 2,9 billones de \$ para entrar en el capital de Sun Art Retail Group²⁴.

La estrategia de ambas compañías difieren, en tanto en cuanto, Tencent pretende utilizar su gran masa crítica de usuarios de la App para alimentar el Cloud de las firmas con las que se asocie y con ello dotar de una mejor monitorización de los hábitos de compra del consumidor chino que contribuyan a incrementar la frecuencia²⁵, por su parte Alibaba presente y con un mejor experiencia en “*Omnichanel*”, busca anteponer su extenso y amplio conocimiento en la compra virtual para ganar una rápida implantación en el terreno físico. Ambas firmas conocedoras del gran potencial de crecimiento y del extenso recorrido han iniciado sus movimientos con tal de posicionarse en un escenario que se presentará sumamente competitivo. En el cuadro mostrado a continuación, se expone el crecimiento que ha experimentado el canal *online* desde 2015 hasta 2017 en las diferentes unidades administrativas de China así como en su conjunto. Y se observa que si bien en las grandes urbes la penetración se sitúa cerca del 70% en lugares menos poblados ésta no alcanza el 50%. Por otro lado, el crecimiento experimentado ha sido del 9,8% en todo el territorio, lo que reafirma el dinamismo y la altísima competitividad a la que están expuestos los operadores comerciales.

Penetracion Online %

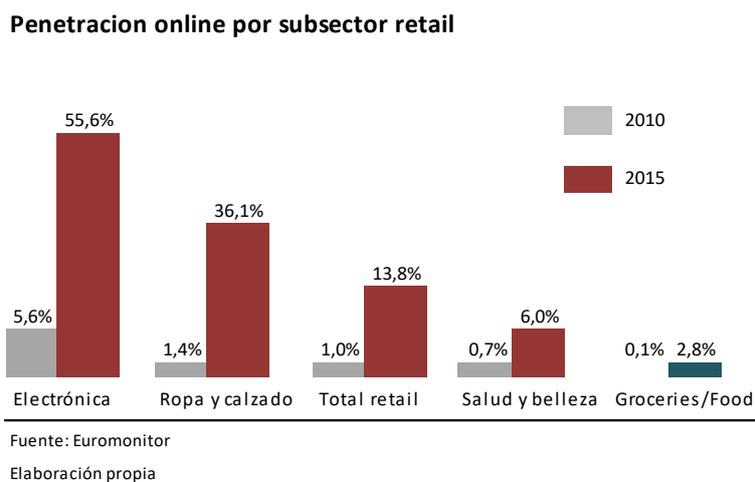


Fuente: Kantar Worldpanel China
Elaboración propia

²⁴ <https://www.forbes.com/sites/ywang/2018/02/02/wechat-operator-tencent-takes-on-alibaba-in-brick-and-mortar-ambitions/#2b4083bd4588> (Consultado el 27/05/2018)

²⁵ <http://www.pressreader.com/china/china-daily/20171027/282037622414688> (Consultado el 30/05/2018)

Sin embargo, para un análisis más detallado en nuestro campo de estudio vamos a diseccionar la penetración *online* en las diversas categorías que componen el *retail*. Aunque el canal *online* está cobrando gran protagonismo como llevamos afirmando en las sucesivas páginas, los datos aún arrojan un escenario embrionario para el subsector del *Foodretail* cuya penetración *online* es residual situándose en un 6%, a diferencia de *Electrónica* o *Ropa y calzado* que ostentan cotas muy superiores del 55,6% y un 30,1%, respectivamente.



Dicho escenario explica y refuerza la estrategia de alianzas entre operadores a través de sinergias de corte bidireccional:

- Incorporando operadores con una dilatada experiencia que reduzca la curva de aprendizaje.
- Ampliando el rango de artículos e influencia, reduciendo la cuota de los competidores del “*cuore business*”.
- Rentabilizando una masa crítica disponible en mercados complementarios, buscando un efecto multiplicador.

SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR CHINO (DIAGNÓSTICO)

“Years of study have convinced me that the real job is not to understand foreign culture but to understand our own.”

-Edward T. Hall-

I. MARCO TEÓRICO

Ahora bien, el modelo que utilizaremos inicialmente para desarrollar las conclusiones del presente TFM parte inicialmente del modelo propuesto por la escuela de Nordic²⁶, en donde bajo el prisma del marketing y con el objeto de estudio de una optimización en las decisiones que dan origen a las operaciones de internacionalización, el modelo de UPPSALA establece un marco teórico en donde se identifica un “gap” o “distancia”. El modelo indica que hay dos agentes uno es la relación previa existente “engagement” que habilita inequívocas sinergias y la otra, que es en donde nos centraremos, es la noción de la distancia psíquica (Qixun, 2011, 139). La delimitación y aproximación a dicho concepto nos la facilita y la realizamos acorde a Evans²⁷ en el que indica que es el resultante de la distancia entre el mercado doméstico y el mercado de destino, derivado de la percepción y comprensión de las diferencias existentes de índole cultural y económica (Evans, 2008, 39). En ellas se abre el abanico y el campo de observación aunque éste se concentra en dos vías: el estilo directivo en los retailers extranjeros en China y la correcta interpretación del consumidor y con ello la adaptación al mercado (O’Grady and Lane, 1996).

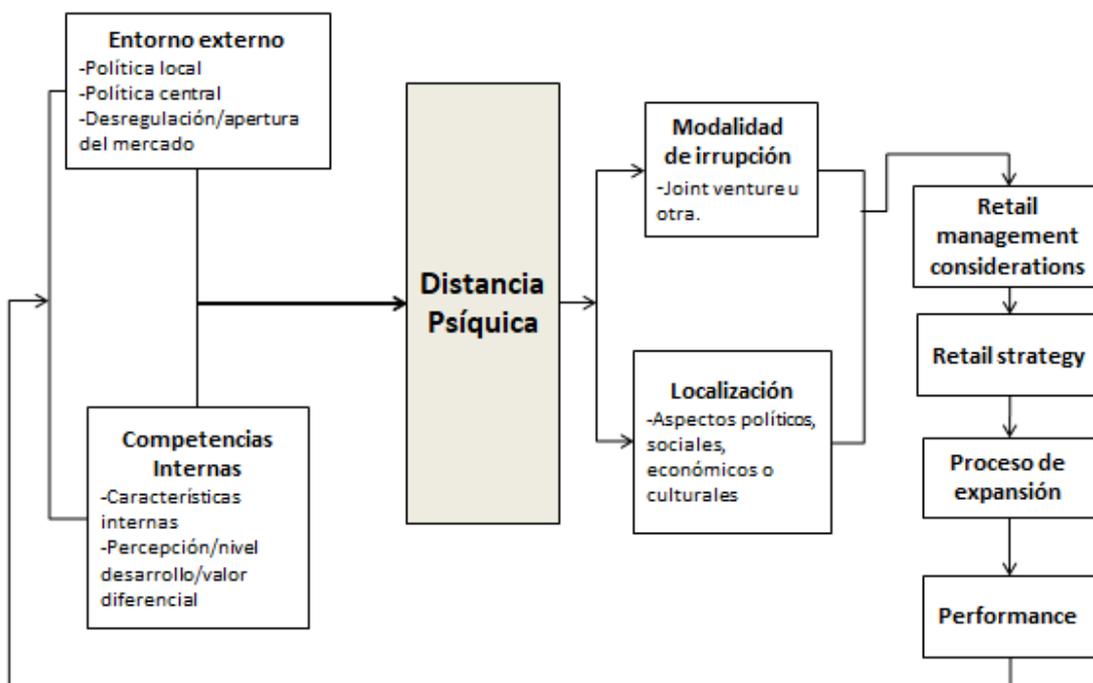
A tenor de lo anterior, nuestro objeto de estudio se centra en establecer un modelo que nos permita entender y comprender al consumidor de un mercado extranjero, China, y con ello facilitar una adaptación al mercado a través de una toma de decisiones optimizada.

²⁶ La escuela de Nordic afirma que cuando las empresas se enfrentan a mercados extranjeros, deben tomar en cuenta la distancia psicológica como elemento capital en el estudio de la viabilidad empresarial.

²⁷ Evans, J., Treadgold, A., and Mavondo, F.T. (2000). “Psychic Distance and the Performance of International Retailers: a Suggested Theoretical Framework”, *International Marketing Review*, Vol.17, 371-91.

Acorde a la literatura especializada las características del mercado chino, viene marcado por cuatro categorías (Qixun, 2011, 35):

1. *El entorno externo* implica toda aquella regulación, desregulación así como la influencia del gobierno central o local en las políticas o en el proceso de expansión del retailer.
2. *Las competencias internas* de las firmas aquellas características que las identifican el valor diferencial la percepción, la experiencia previa así como el liderazgo en la gestión interna.
3. *La distancia psíquica* referido a como las firmas lidian entre las diferencias existentes entre su mercado doméstico y externos, engloba tanto el ámbito de las políticas de gestión interna como la estrategia corporativa hacia el cliente.
4. *La localización* implica aspectos culturales, económicos, sociales y culturales.



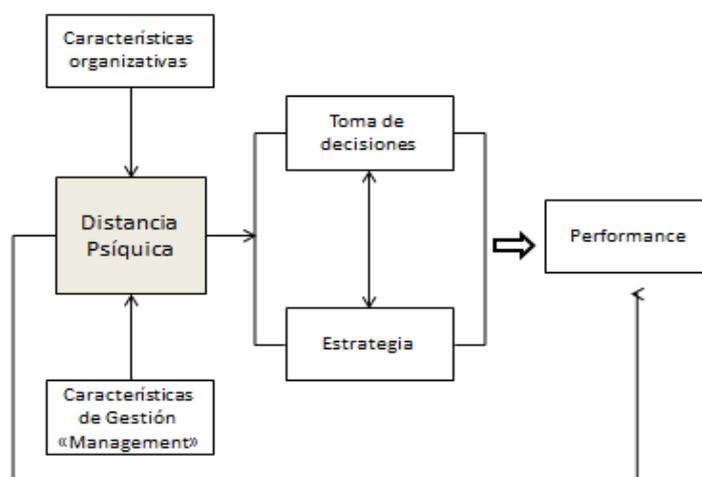
Elaboración: Propia
Partiendo del modelo teórico de Qixun (2011, 34)

II. LA DISTANCIA PSÍQUICA “Triángulo CCG”²⁸”

La distancia psíquica se denomina a aquel desconocimiento entre un mercado doméstico y extranjero que surge por las especificidades culturales, históricas o sociales y que repercute y condiciona la conducta de un agente. En nuestro caso el agente queda delimitado al consumidor y el campo de estudio se circunscribe a los *Foodretailers*.

El aprendizaje en un proceso de internacionalización reduce la distancia psíquica aunque el coste del mismo puede no ser soportado por la tesorería de ciertas firmas²⁹, por lo que buscamos el objetivo de reducir la curva de aprendizaje empresarial a través de un marco teórico de fácil aplicación.

En el presente cuadro se ilustra una actuación/decisión empresarial, surgida de una estrategia vinculada a una toma de decisiones previamente diseñada bajo “*inputs*” o “*conocimientos previos*”. En dichos elementos previos, toma especial relevancia, las características organizativas y de gestión; y dentro de las mismas podemos encuadrar todas aquellas facetas de índole jurídico-técnica; sin embargo, hay un elemento distorsionador y desconocido que es la distancia psíquica (Evans, 2008, 55).



Elaboración: Propia
Partiendo del modelo teórico de Evans et al. (2003:375).

²⁸ De elaboración y desarrollo propio.

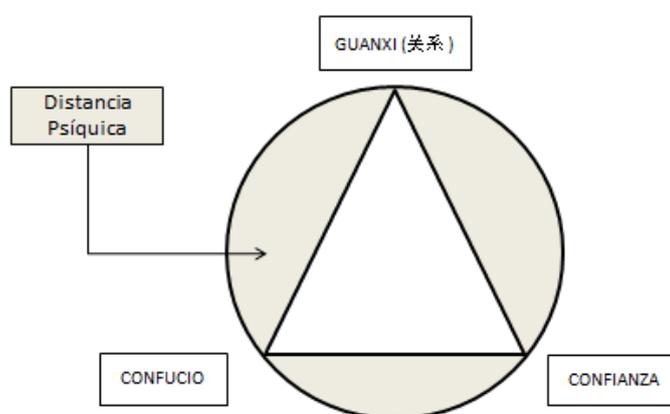
²⁹ De acuerdo con un estudio de Harvard Business School, elaborado por Chris Marquis y Zoe Yang, en China fracasa el 48% de las empresas extranjeras, quienes se retiran a los dos años en promedio de haber intentado conquistar ese mercado.

Fuente: https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/40209/Failures_CPR.pdf;sequence=4

El objeto del presente TFM consiste en reducir la distancia psíquica existente e inherente en el desembarco de las firmas extranjeras. Todo y que el concepto de “*distancia Psíquica*”, le es atribuido concepciones de diversa magnitud, en el presente estudio queda acotado a “*aquel desconocimiento originado en el consumidor que repercute en la toma de decisiones empresariales, fundamentado en una respuesta y reacción unitaria al consumo*”³⁰. Para el mismo y en base a los análisis efectuados, afirmamos que a través del modelo propio que establece el “*Triángulo CCG*”³¹, podemos reducir significativamente dicho desconocimiento y optimizar la toma de decisiones.

El modelo se estructura en un triángulo sobre una esfera que representa la “*Distancia Psíquica*”, con ello representamos que aunque la distancia psíquica es un elemento que no puede ser cubierto y explicado por el triángulo en su totalidad, ayuda a explicar y a entender parte de éste. El triángulo lo configuran tres vértices: el Guanxi, Confucio y la Confianza; que a nuestro entender originan el mayor número de respuestas en un consumidor y por ende se tornan elementos suficientes y a la vez necesarios en la determinación de un comportamiento homogéneo de respuesta, en adelante “*CHR*”.

MODELO EL TRIANGULO CCG



Elaboración: Propia

Diversas consideraciones refuerzan el modelo introducido, Guanxi y Confianza son factores claves para entender y realizar una acertada toma de decisiones entre los retailers en China (Sternquist and Chen, 2006). Tal es así, que existen estudios que establecen una estrecha correlación entre ambos elementos y que influyen

³⁰ Definición propia.

³¹ De elaboración y desarrollo propio.

significativamente en el desempeño de una firma extranjera en China (Luo and Chen, 1997; Ambler *et al.*, 1999). Por lo que, cómo lidiar con la Confianza y el Guanxi son cruciales como parte vital en cualquier proceso de internacionalización.

a. CONFUCIO

Tenemos que remontarnos hacia el siglo VI a.C., en China, en donde fue formulado como una enseñanza filosófica basada en un sistema moral. En el siglo II a.C. fue declarado *Culto del Estado*, por lo que aconteció como base ideológica y preeminente del sistema político y social en China. Ideología que prevalece en China y que influyó sobre los países vecinos: "*las enseñanzas de Confucio se propagaron luego con la influencia política y cultural del imperio chino, impregnando civilizaciones de todo el Asia oriental con el espíritu de respeto por la cultura, la educación y el conocimiento*" (Cleary, 1996, 18). Su obra recoge un elenco de normas de índole ética y social en donde la jerarquía, a disciplina, el respeto y la lealtad a la familia o grupo social se tornan como ejes rectores. El confucionismo no es una religión aunque tenga ciertos rasgos, y se asemeja más a una filosofía del buen gobierno y de la armonía social articulado para que pueda coexistir, cohabitar y complementar otras religiones o filosofías (Giné, 2012, 55). Intentó elevar los valores morales de los líderes de su tiempo, perdurando en el tiempo y en el seno de la sociedad china irradiándose hacia el exterior, pudiendo sintetizar y aplicar al caso objeto de estudio en tres valores principales consistentes en: trabajo duro, respeto a la autoridad y preservación de la armonía (Sausset, 2011, 38).

La aplicación práctica que se desprende de trabajar duro corresponde a lo que entendemos como *cuantificable*, entendido como todo aquello que es medible. Debemos, por tanto, hacer una clara distinción entre productividad e intensidad laboral con tal de dar un paso en la comprensión confuciana y por ende del individuo. En nuestra traslación la autoridad guarda identidad con nuestros planteamientos y es bien sabido el respeto que dispensan hacia quien posee dicho status. Sin embargo, en lo que respecta a la preservación de la armonía, ésta debe ser *visible*, una actitud en plena sintonía con la de la sociedad y en la que se evita la confrontación (Sausset, 2011, 38). A mayor abundamiento y aportando un enfoque adicional encontramos en la obra *Made*

*in China, el despertar social, político y cultural de la China contemporánea*³² en donde se cita “China es un ámbito histórico donde el humanismo no se funda en la idea de igualdad sino de singularidad, jerarquía y desigualdad” asimismo “el humanismo de raíz judeo-cristiana y romana se basa en la idea de que todos somos iguales ante Dios y ante la ley, el humanismo de raíz confuciana se basa en la idea de que todos somos distintos, y que la armonía se cultiva cuando se sabe tratar a cada cual según su distinción, su rango,, su posición en el escalafón de parentesco, de edad, de nivel económico, del nivel social o político.”

Los valores y en concreto la escala de valores que ostenta el individuo en China, distan de los concebidos en Occidente, la distinta naturaleza la pueden explicar tanto variables de origen endógeno o exógeno de cualquier tipo u acontecimiento vivido. En el campo que nos ocupa, creemos que el protagonismo de Confucio y los valores que emanan del mismo han configurado un esquema que requiere de su interpretación y comprensión por parte del occidental. El gráfico posterior recoge de forma comparativa ambos posicionamientos, desarrollados por Janet Carmosky³³.

Chinese/East Asian Value - American/Western Value	
The unit of society	
Group identity	Self-sufficiency
The domain of scarcity	
Money	Time
The practice of heroism	
Practice restraint	Take action
The resolution of conflict	
Minimize	Surface
The containment of risk	
Fluidity	Rigor
The origin of wealth	
Top down	Bottom up
The source of security	
Clan loyalty	Civil institutions
The existences of absolutes	
Ambiguity as truth	Pressure to discern

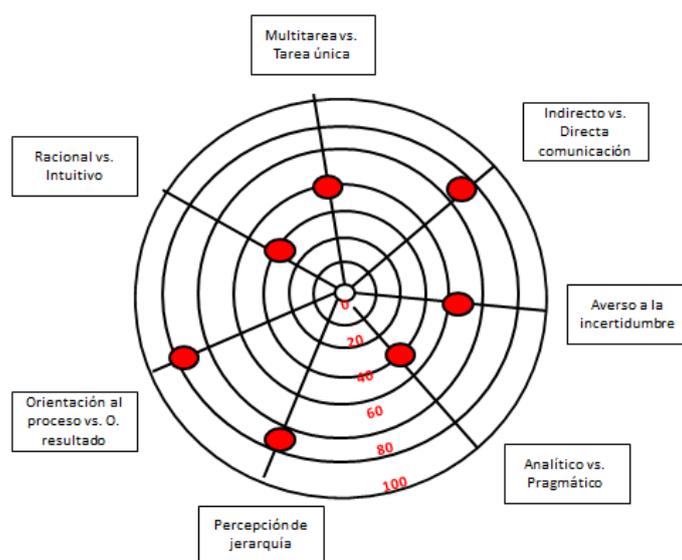
Fuente: Savio Chan (2014,25)

³² Ollé, Manel, *Made in China, el despertar social, político y cultural de la China contemporánea*, Destino, Barcelona, 2005.

³³ Janet Carmosky, CEO de China Business Networkland y especialista en inversión extranjera en China con una dilatada experiencia en dicho campo.

Una forma muy gráfica de entender tal dicotomía fruto de la habitual comparación entre el comportamiento occidental y oriental en todos y cada una de las esferas y disciplinas como las ventas, el marketing y las estrategias de distribución reside en que las definiciones de tiempo, dinero, coraje, riesgo, seguridad, familia, trabajo, verdad y sucesos y así sucesivamente, tienen distinto significado. Por lo que, no siempre son equivalentes y por tanto no ostentan la misma delimitación conceptual (Carmosky, 2004). La diversa codificación objeto de estudio en diversos campos responde a un paradigma tradicional o incluso cultural, que ha generado la búsqueda de esquemas homogéneos con tal de establecer una escala internacional con el fin de reducir dichas diferencias y poder adecuarse al entorno doméstico. Otro ejemplo, sobre el que subyace y suscita gran interés es como dichas diferencias han calado en el comportamiento estructural empresarial, creando patrones de conducta poblacional, y que se extienden a otras esferas de la vida social.

En el siguiente cuadro se observan siete dimensiones culturales que han sido probadas como relevantes en los negocios internacionales, estas dimensiones nos permiten identificar consciente e inconscientemente valores y comportamientos que los miembros de una cultura dan por sentado y toman como habituales, esperados y normales; entendidos en muchos casos como “*costumbre*”. Miembros de diferentes culturas pueden tener distintas aproximaciones hacia un mismo aspecto entendiendo que un acercamiento erróneo por nuestra parte puede provocarnos un impacto negativo en el receptor, en nuestro caso el cliente.



Elaboración: Propia
Fuente: Icnunet

Los rasgos más determinantes que le son característicos de las 7 dimensiones tratadas son:

- *Comunicación indirecta*: tenemos una puntuación elevada, ello indica que se evita expresar directamente opiniones, la crítica se expresa únicamente de forma codificada y muy sutilmente, y se debe principalmente por una búsqueda y preservación de la armonía.
- *Percepción de la jerarquía*: con una puntuación sumamente elevada, que corresponde a aceptar el estatus del individuo como parte de la norma, especialmente por aquellos que ostentan un status inferior. Con paradigmas como “*la gente de mayor edad merece más respeto que la joven*”.
- *Orientación al proceso*: Las relaciones interpersonales y el buen mantenimiento de éstas son una prioridad, de hecho las “*small talks*” tienen un componente social sumamente importante que contribuyen junto al humor a la creación de un ambiente distendido y cálido.

Si bien es cierto, que podemos cuestionar tales parámetros e incluir alguno adicional, como un rasgo sumamente más determinante del que muestra el gráfico, como el de “*la intuición*”; no es menos cierto, que los elementos destacados apuntalan y señalan la misma dirección que las afirmaciones previamente realizadas. Cabe resaltar y debemos estar atentos, que dicha influencia no se ha circunscrito únicamente a China, si no que ha traspasado a otros lugares y regiones, “*la cultura confuciana continua actuando en la vida cotidiana de los coreanos y ahora se está renovando o reproduciendo*” (Kim, 1996, 203). Tenemos por tanto, un modelo exportable a otras sociedades con cierto grado de influencia.

b. CONFIANZA

Siguiendo la evolución a la que se ha visto sometida el *retail* que ha transformado el paisaje, debemos considerar que las “*relaciones personales y familiares con el vendedor*” siguen marcando la diferencia en virtud de la confianza existente entre ellos (Hardaker, 2018, 19). El consumidor chino se basa en la confianza y es eminentemente conservador en sus compras (Cui & Liu, 2000).

Una experiencia amable con empleados construye lealtad, hay una correlación existente y evidente entre un alto grado de satisfacción y un alto grado en la construcción de la lealtad (Sausset, 2011, 161). Sin embargo, un dato que pasa desapercibido y bajo el que reside un aspecto clave, es el alto número de visitas que los consumidores chinos visitan las tiendas para encontrar el artículo que buscan al mejor precio, dificultando la creación de una relación leal entre ambas partes (Lo et al., 2001).

En un estudio realizado por Kurt Salmon Associates, en el que se evaluaba conducta de 600 personas de un grupo seleccionado entre las ciudades más importantes de China, se observó que la respuesta mayoritaria con un 92%, fue que el criterio más importante a la hora de hacer una compra era la calidad, siendo esta la preocupación más relevante (Chang y Huang, 2005). Asimismo la apariencia, el packaging y el origen del producto son vistos como elementos que condicionan la calidad (Gong, 2003). Si bien es cierto, que el incremento de la renta disponible ha habilitado un mayor espectro sobre el que poder elegir, marcas extranjeras incluídas, la falta de conocimiento de las mismas las sitúa en una posición de desventaja (Bates, 1998). Un engaño en la calidad puede quebrar la confianza no solo de un consumidor si no de una nación, Mercedes Benz sufrió un descenso en su cuota de popularidad, que ha mermado sus ventas después de la denuncia pública de un usuario por la pobre calidad del servicio³⁴ o el uso de materiales de dudosa calidad³⁵ (Wang y Cui, 2008). Dicha afirmación, es respaldada por una de las entrevistas realizadas al Director de ParkNShop, en el que asentía *“Chinese consumers are very much quality and food safety conscious, with all the food scandals and the fake products, more than in any other country that I have worked in.”* (Hardaker, 2018, 20) La sensación de ser engañado ya sea en *“errores de cobro por parte del cajero”* o cuando *“el producto se convierte en defectuoso”*, muestra ante el cliente una más que probable pérdida de la buena voluntad presupuesta *de facto*.

Por lo que, todo género que integre nuestros lineales de compra así como el desempeño de nuestros trabajadores tiene que estar en total armonía, equilibrio y sintonía, la pérdida de calidad en el servicio o en el producto debe ser tomada siempre en consideración (Lin y Chang, 2003).

³⁴ <https://www.thestar.com.my/news/nation/2013/07/12/benz-windscreen-smash-woman/>
(Consultado el 29/05/2018)

³⁵ <https://www.motorpasion.com/industria/audi-bmw-y-mercedes-en-el-punto-de-mira-de-las-autoridades-de-china> (Consultado el 29/05/2018)

c. GUANXI (关系)

Una aproximación al concepto aquí propuesto no debe realizarse bajo el prisma Occidental, configurado éste entorno a la figura del individuo, su individualidad e inherente ego; cosa bien distinta de Oriente en donde prima la comunidad sobre el individuo (Domingo, 2007, 152).

En la sociedad china, el Guanxi (关系) es ampliamente conocido como parte esencial de la evolución de los negocios y a menudo estrechamente vinculado con la entrega de regalos y realización de favores (Rambourg, 2014, 19). A grandes rasgos distinguimos tres categorías: *Jia-ren guanxi* de índole familiar y que rige la obligatoriedad, *Shou-ren guanxi* entre amigos, vecinos y/o compañeros de trabajo, en donde cohabita la reciprocidad; y *Sheng-ren guanxi* para conocidos y extranjeros como mera instrumentalización. Las formas de entrar fueron discutidas ampliamente³⁶ quedando configuradas como *Jia-ren guanxi* por medio de la unión marital, *Shou-ren guanxi* a través del compromiso y el altruismo *Sheng-ren guanxi* la existencia de un punto de encuentro en donde confluya ambos intereses (Qixun, 2011, 73-74).

Del mismo modo que la riqueza desencadena un efecto beneficioso tal y como se afirma en *The Cult of the Luxury Brand: Inside Asia's Love Affair With Luxury*³⁷ en el que “*si eres visto como una persona de éxito y pudiente, puedes atraer más negocios y ratos y te ganas más rápidamente la aprobación y el beneplácito de los oficiales encargados*”. Y no podemos obviar el impacto de dicha práctica que se estima en 50% de las ventas de productos lujosos y del 75% en la categoría de relojes, tanto en su vertiente profesional como personal (Rambourg, 2014, 19). Adicionalmente, se ha calculado que irrumpir en una red guanxi, cuidarla, mimarla y trabajarla puede llegar a suponer de 5% a un 15% del coste total de llevar a cabo un negocio en China (Domingo, 2007, 158).

³⁶ (Su and Littlefiel, 2001)

³⁷ Radha Chadha and Paul Husband, 2006, published by Nicholas Brealey International.

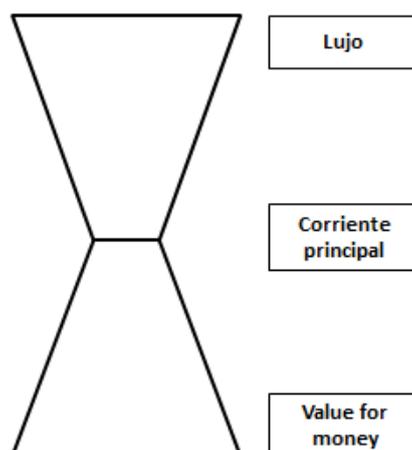
TERCERA PARTE: ESTRATEGIA (TRATAMIENTO)

“Poor people need low prices, and rich people love low prices”

-Desconocido-

I. VALUE X MONEY

La mejor industria para entender el “*value for money*”, concierne al sector del lujo en donde el posicionamiento de la marca determina las posteriores ventas y cómo está posicionada. Existe un modelo teórico, que nos es de utilidad para acotar el concepto aquí tratado y que es empleado en el posicionamiento y estrategia de las diferentes firmas del retail-lujo (Rambourg, 2014, 82).



Elaboración: Propia
Partiendo del modelo teórico de Hourglass Shape of Luxury Cosumption (2014, 82).

Teóricamente existen dos formas para diferenciarse: ir a la masa o elevar el producto. Ir a la masa, es una fácil opción si partimos de una buena reputación previa por parte del consumidor y en donde únicamente tendremos que volvernos más accesible para éste, una variable en dicha estrategia sería el precio. La segunda opción, en la que además se protege la reputación y la percepción de la marca, es elevar la marca y con ello se entiende incrementar los “*price points*”, concepto que abarca elementos como el lanzamiento de ediciones limitadas, la confección de gamas exclusivas o focalizar en el target del cliente final que queremos fidelizar. De la misma forma que un incremento del valor de marca, puede disuadir las aspiraciones de la clase menos pudiente se

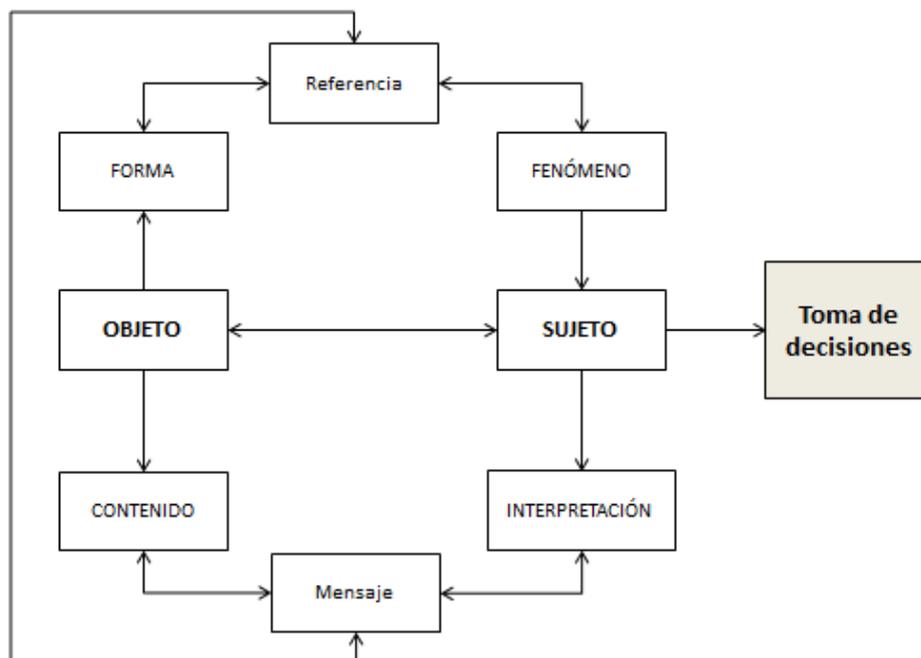
entremezcla el concepto “*Going lifestyle*”, con el objetivo de crear, generar, alimentar e instrumentalizar las aspiraciones de la clase media ahí es donde nace el conocido “*value for money*”. Con ello ensanchamos la masa crítica, no hipotecamos nuestra reputación y percepción futura y mantenemos la exclusividad del género.

Ahora bien, tal y como hemos apuntado hay un elemento capital que es el proceso inductivo de todo consumidor en la toma de decisiones. Para ello, nos ayudaremos de la corriente de la psicología moderna surgida en Alemania a principios del siglo XX, denominada Gestalt, y cuyos precursores fueron los psicólogos Max Wertheimer, Wolfgang Köhler, Kurt Koffka y Kurt Lewin en la que defendían que el “*todo es mayor que la suma de las partes*”, es decir, todo lo percibido es mucho más que la información llegada a los sentidos (Brigas Hidalgo, 2012, 168). Bajo dicha afirmación elaboramos un mapa conceptual en el que identificamos aquellos elementos determinantes en una configuración de la percepción, que es la antesala de una toma de decisiones.

La percepción puede ser definida como la sensación interior resultante de una impresión material hecha a través de los sentidos. En palabras de Edward Hall³⁸ es “*el paso natural de los registrado sensorialmente en la reflexión que ejerce el entendimiento*”. En dicho proceso de percepción residen 4 fases:

- *Percibir*: la recepción de estímulos sensoriales.
- *Comunicación*: el paso de información desde el objeto transmisor de mensajes y cómo es la recepción de dichos mensajes a través de los sentidos.
- *Conocimiento*: referente al proceso mental consistente en trasladar dicha información registrada sensorialmente a nuestro intelecto, más allá de la primera impresión.
- *Conciencia*: es el procesamiento de la información, en el que el análisis y síntesis, así como la selección y posterior clasificación para su almacenaje de la información tratada.

³⁸ En su obra “La Dimensión Oculta” (ISBN 9788470881046).

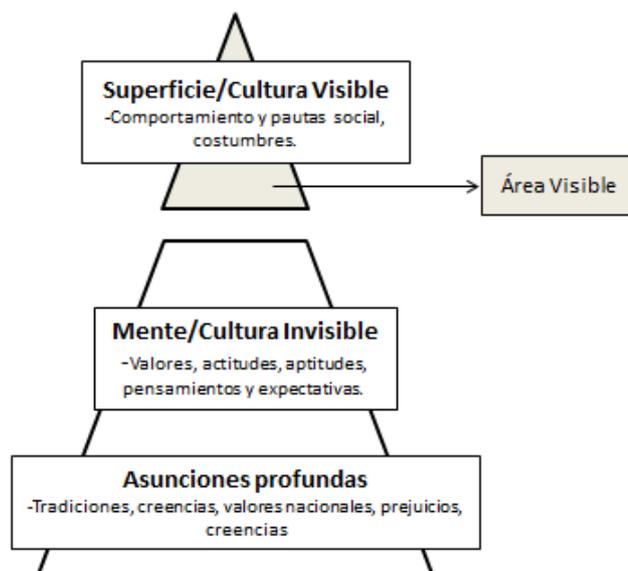


Elaboración: Propia

Partiendo del modelo teórico de Claudio Ordoñez, inspirado en Edward Hall.

Con ello, en el esquema se evidencia que los fenómenos sensoriales objeto de una interpretación individual están afectados de una u otra manera por la capacidad misma del individuo (experiencias vividas, nivel cultural, edad, entorno o los juicios de valor previos...), por lo que el axioma principal sobre el que reside la corriente Gestalt cobra todo su sentido bajo la premisa que *“todo es mayor que la suma de las partes”*.

Sin embargo en el sujeto, las distintas formas de interpretación del flujo de información de los distintos sentidos junto con la creación de las experiencias perceptuales, genera un marco sobre el que se asientan y que determina como agente dinamizador las elecciones futuras. Para ello, debemos incorporar un segundo esquema, definido por el antropólogo norteamericano Edward Hall, que junto con el primero nos ayudarán a entender el proceso en la toma de decisiones y podremos avanzar en el análisis del concepto valor para el consumidor chino.



Elaboración: Propia

Fuente: Iceberg Theory Model (Edward T. Hall - 1973, 1976)

En dicho modelo, se identifican todos aquellos elementos que influyen en la toma de una decisión, la característica viene determinada por la visibilidad y el arraigo de aquello que orienta dicha elección. Es paradigmático indicar como la verdadera razón que subyace en una acción adolece de la visibilidad que si tiene la eventual argumentación aparente, y que es empleada para justificar tal acción u omisión. Entendiendo como la percepción es inherente al individuo y es volátil e uniforme, habida cuenta de los elementos indicados, trataremos de establecer una aproximación al concepto valor, partiendo de ciertas hipótesis bajo las cuales, nos permitirán afirmar que existe una diferencia sustancial y evidente entre la cultura occidental y oriental, y en nuestro caso China.

El concepto valor para el consumidor chino, no tiene una correlación entre calidad y cantidad. Sintetizando estaríamos ante la creencia de, más grande es mejor. El cliente occidental diferencia entre la dicotomía frescura y calidad, mientras que en China el concepto de frescura va intrínsecamente ligado a un elemento capital, la cuantificación de éste (Sausset, 2011, 182).

Por ejemplo, la percepción del “*value for money*” en los productos frescos no es necesariamente el mismo que el relativo a los artículos empaquetados (Sausset, 2011, 159).

Por ejemplo un mango o una manzana puede ser muy fresco y no ser sabroso o dulce y viceversa, los *Foodretailers* ofrecen fresca pero no necesariamente calidad. El consumidor chino entiende la calidad a través y por medio de la observación, es decir, el color, brillo y apariencia. Y en lo que se refiere a fresca, lo podemos resumir en fresco es aquello apto para el consumo y que la fecha de caducidad no ha expirado. La falta de fresca conllevaría el desechar parte de un artículo y con ello, incurriríamos en un pérdida cuantificable. Recordemos que todo aquello que es cuantificable es un elemento que es objeto y determina una ulterior decisión (Sausset, 2011, 97-98). Si nos trasladamos a los productos perecederos, el consumidor chino valora la fresca por encima de todo, como hemos mencionado, de ahí que los productos vivos están cobrando gran protagonismo condicionando que ciertos supermercados adapten sus instalaciones para ofrecer productos realmente vivos y frescos como peces, tortugas, carne fresca o incluso arroz, para comprobar la calidad del grano “*in situ*”³⁹.

Con respecto al precio, los consumidores asumen que cuando una empresa vende a precios reducidos, el motivo subyace en que quiere deshacerse de un inventario que está por debajo de la media en calidad (Anderson y He, 1998). Tal afirmación la corrobora la encuesta realizada en donde la calidad obtiene la puntuación más alta y se impone a la confianza, comodidad, cercanía e incluso al precio. Cuando el cliente se enfrenta a la decisión de elegir entre dos productos de características similares que difieren en gran medida en precio, el cliente probablemente escogerá el más caro de aquellos dos, ya que percibirá el más económico como defectuoso (Gong, 2003). Si bien es cierto, que pagar un sobreprecio por un producto puede resultar embarazoso, no es menos cierto que adquirir un artículo con un precio inferior puede transmitir la imagen de un menor status social. La sociedad no percibe la asunción de riesgo como un activo que inspire admiración, dando lugar a que el consumidor chino desee asumir riesgos cuando compra productos (Mai y Zhao, 2004). Podemos concluir que el precio es un factor secundario en los criterios de compra (Schlevogt, 2000).

³⁹ <http://www.europapress.es/desconecta/curiosity/noticia-fotos-muestran-hacer-compra-china-20170919125952.html> (Consultado el 29/05/2018)

II. VENTAS = RATIO PENETRACIÓN x FRECUENCIA x COMPRA MEDIA

Una vez que hemos trazado qué elementos son determinantes en el proceso de compra, conviene evaluar qué instrumentos tienen en cuenta los operadores, para velar por la rentabilidad de sus puntos de venta. La industria retail, objeto de análisis, es con mayor probabilidad una de las más competitivas y dinámicas en donde se prima el crecimiento de las ventas, así como la retención de un mayor número de clientes, con el fin de evitar una descapitalización y migración hacia la competencia. Los puntos de venta tienen distintos indicadores con tal de evaluar la rentabilidad y el rendimiento de las operaciones, tanto micro como macroeconómicamente, dichos indicadores comúnmente llamados *KPI* (Key Performance Indicators), ayudan a evaluar, planificar, ejecutar y monitorizar cada una de las acciones llevadas a cabo así como complementar una eventual y futura toma de decisiones. En la literatura especializada existen múltiples ratios que bajo una correcta interpretación ilustran debidamente el desempeño de cada sucursal; no obstante entre los abundantes datos que integran el universo de los indicadores de rendimiento, nos permitiremos reducirlos a 3, que combinados entre sí determinan la salud de cada centro operativo (Parmenter, 2015, 99). Estos tres factores que condicionan el éxito tanto del punto de venta físico como virtual, quedan evidenciados por un dato objetivo como son las ventas. Y éstas han de ser suficientes para sufragar tanto los costes fijos como variables fruto de las operaciones que diariamente la firma lleva a cabo (Sausset, 2011, 177). Los tres indicadores que introduciremos y que consideramos esenciales en nuestra estrategia son la penetración, la frecuencia y la compra media, proporcionando unas herramientas que garanticen la sostenibilidad a través del crecimiento comercial presente y futuro.

- La batalla por el ratio de penetración puede explicarse por la ubicación de los emplazamientos, la accesibilidad, su visibilidad tanto física como virtual así como la política de comunicación utilizada para incrementar el conocimiento de marca.
- La segunda variable, la frecuencia de compra, puede considerarse como el número de ocasiones durante un determinado periodo de tiempo en que un

consumidor compra o consume en el establecimiento, pero en ningún caso se refiere al número de transacciones efectuadas. Aquí factores como la accesibilidad, la frescura o las ofertas pueden contribuir a incrementar dicho ratio.

- La última variable y con ello no menos importante, se le atribuye a la compra media, un ratio que las firmas buscan incrementar constantemente ya que es el ratio que con mayor facilidad se cuantifica y tiene un impacto más positivo en las ventas al mejorar la productividad por hora empleada o por metros lineales ocupados. A través de la incorporación de nuevos artículos en la cesta de la compra podemos incrementar la compra media de forma saludable. Por otro lado, apuntar que cualquier incremento de la compra media fruto de la variación de la divisa o el efecto inflación debería corregirse con tal de realizar un correcto seguimiento a efectos comparativos. (Sausset, 2011, 178).

El cuadro posterior, en donde se analiza los cinco mayores operadores del mercado se puede observar la evolución entre el periodo 2017 y 2018 de dichos indicadores, así como analizar la “*performance*” y evolución que han sufrido. Por un lado la cadena Yonghui con un 6,7% es el único retailer que su ratio de penetración se ha incrementado, mientras el resto de firmas han sufrido una menor afluencia de clientes. La explicación a dicha evolución cabría buscarla en la política comercial llevada a cabo por las distintas firmas ante un consumidor mucho más y mejor informado, exigente e infiel.

Por su parte, la compra media arroja unos interesantes resultados que han de ser analizados junto con la asiduidad de los desplazamientos del cliente al establecimiento para realizar la compra, es decir, la frecuencia. Según los datos que se muestran en la tabla, Walmart incrementa en mayor proporción el valor de la cesta de la compra con un 5,8%, de la misma forma que aumentan los viajes realizados al punto de venta en un 1%. Se explica por la incorporación de artículos de alto valor añadido en la cesta del cliente, así como una correcta interpretación y adaptación a las necesidades del cliente, sujetas a una continua evolución en las preferencias de consumo que tienden a incorporar como protagonistas ciertas familias de artículos como la belleza y cuidado personal con un precio medio por artículo más elevado. Concluimos que, un crecimiento positivo en la frecuencia arroja como primera consecuencia una mayor

fidelización del cliente, fruto de una periodicidad en las ofertas de corta duración o el forjamiento de una relación de dependencia por la compra de artículos de uso/consumo diario, que obliguen al cliente a realizar dicho desplazamiento.

	Clientes		Valor Cesta compra (RMB)		Viajes	
* R. PENETRACIÓN		COMPRA MEDIA		FRECUENCIA		
	18,1%	-2,3%	111,5 RMB	-0,6%	4,2	-2,2%
	14,5%	-2,4%	106,6 RMB	-0,2%	4,2	-2,5%
	13,7%	-5,1%	117,2 RMB	5,8%	3,2	-2,0%
	9,4%	-9,5%	112,1 RMB	3,5%	3,1	1,0%
	8,2%	6,7%	90,5 RMB	4,0%	4,1	-1,5%

* Asimilación de los conceptos empleados en el apartado del TFM con los originales propios de la fuente

Fuente: Kantar Worldpanel China (12 w/e P2 2017 vs 12w/e P2 2016)

Elaboración propia

Si nos fijamos en el resto, si bien es cierto que la el valor de la cesta de compra aumenta a excepción de Auchan y Vanguard, no es menos cierto que la frecuencia de compra disminuye. El incremento de la renta disponible, que se incrementó en un 6,6% si se tiene en cuenta el efecto inflación⁴⁰, puede explicar tal variación que aunque siendo positiva debe ser valorada junto con la cadencia de compra que refleja la participación del cliente en el proceso de venta, comúnmente entendido como fidelización.

III. DESAFIOS

Llegados a este punto, debemos apuntar los diferentes desafíos con los que tendrán que lidiar los retailers en los próximos años, a la vista de los cambios que se están sucediendo a un ritmo acelerado, el dinamismo así como la anticipación en la estrategia comercial adoptada será determinante.

- *La evolución social y demográfica:* que está sufriendo el país está modificando y lo hará con más fuerza en el futuro las pautas de consumo. En una nación en donde la política de hijo único ha tenido un fuerte impacto en la configuración

⁴⁰Fuente:<http://www.expansion.com/economia/2018/04/17/5ad573b246163f10608b466a.html>
[Consultado el 24/06/2018]

poblacional, posiciona a los *más pequeños* como piedra angular en todo régimen familiar, dando lugar al llamado síndrome del niño emperador⁴¹. Por otro lado, otro efecto de la política de hijo único es el desequilibrio existente entre el número de hombres y mujeres, dando lugar a que en 2020 habrá 13 millones más de hombres que de mujeres en edad comprendida entre 25 y 34 años (McKinsey Consumer & Shopper Insights, 2012, 18). A pesar de esta histórica desviación, el género femenino está ganando protagonismo en la economía con una participación del 67% en el mercado laboral, muy superior en comparación a India o Japón que ostentan un 33% y un 48% respectivamente; la explicación se origina en una liberación de las cargas familiares habida cuenta de la aplicación de la política de hijo único, que le ha permitido centrarse y desarrollarse profesionalmente, tal afirmación es secundada por un estudio en el que se afirma que el 76% de las mujeres en China aspira a un “*top job*” mientras que en Estados Unidos dicha cifra se reduce a un 52%⁴².

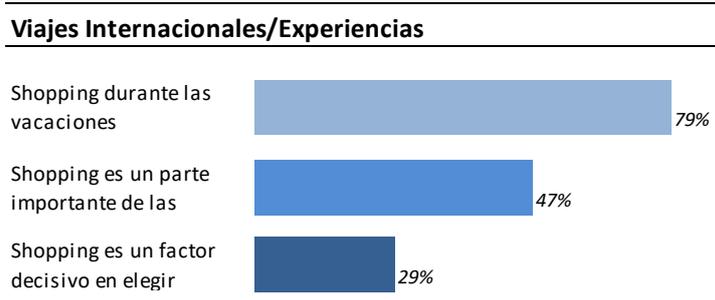
- Otro factor a tener en cuenta es el papel de la “*marca extranjera*”, y es especialmente revelador como en base a la encuesta realizada ha sido un criterio catalogado como poco importante en relación al resto. Cuando tratamos de marcas extranjeras, un factor primordial para el consumidor chino es el origen del producto, ya que existen percepciones distintas de cada país que altera o modifica la visión de dicho cliente hacia la marca (Rodríguez, 2010, 111). Por tanto, la venta competitiva de ciertos productos reside en su origen, de la misma forma aquellos puntos de venta que incorporen marcas originarias de países con una buena percepción mantendrán dicha ventaja competitiva. Aquí se nos plantea la cuestión, de cómo pueden interactuar las marcas propias pertenecientes a las cadenas de distribución; veremos ante este nuevo escenario el comportamiento del consumidor y la asociación de éste entre *Producto marca blanca-Supermercado-País de origen* o *País de origen producto Marca “X”-Producto marca blanca*. Asimismo y con tal de ilustrar al lector, y partiendo de

⁴¹Los pequeños niños emperadores o “*hijos de seis bolsillos*” nacen sin hermanos y con 6 fuentes de ingreso para cubrir sus necesidades: los padres así como los abuelos paternos y maternos. Dichas circunstancias junto con un rápido y acelerado crecimiento del país han creado un escenario en donde el consumismo e individualismo de estos jóvenes cobran especial protagonismo

⁴² Fuente: “*New Study Finds the Solution to China’s Talent Crunch is in the Hidden Talent Pool of Educated Chinese Women*,” Center for World-Life Policy, March 2011.

la premisa que el consumidor local es nacionalista, y es un factor a tener en cuenta (Cui & Liu, 2001). Se observó que las marcas japonesas disminuyeron sus ventas cuando los sentimientos anti japoneses tuvieron especial relevancia en 2005⁴³ y 2012⁴⁴ del mismo modo que mercancías originarias de países como Corea del Sur carecen de atractivo (Zhang, 1996).

- Adicionalmente existe otra circunstancia presente y capital que se cierne sobre las cadenas de distribución es “*el tiempo que destina el consumidor en su interior*”, existe una correlación positiva entre tiempo y valor total de la compra al incrementarse los impactos visuales. Los estudios indican que el tiempo invertido en el supermercado es poco en comparación con otros países, la explicación puede aducirse a una rutina preestablecida o una atmósfera poco amigable (Rodríguez, 2010, 111).
- Canalización del turista chino que viaja al extranjero con tal de suministrar a la firma retail, prescriptores en origen a través de una experiencia de compra en un mercado doméstico. Más de 135 millones de turistas chinos han viajado al extranjero en 2017⁴⁵, lo que significa un volumen de potenciales consumidores teniendo en cuenta que los turistas chinos gastan más en compras que en alojamiento (Yin, 2017). Asimismo, de media realizan 1,5 viajes por año y en un 79% de las ocasiones adquieren productos en destino, mientras que cerca del 30% decide el destino en función de las oportunidades de compra.



Fuente: McKinsey 2016 China Consumer Report

Elaboración propia

⁴³ http://www.abc.es/hemeroteca/historico-10-04-2005/abc/Internacional/vuelve-a-despertar-con-fuerza-en-china-el-sentimiento-anti-japones_201755605804.html (Consultado el 29/05/2018)

⁴⁴ https://elpais.com/internacional/2012/09/17/actualidad/1347865954_187587.html (Consultado el 29/05/2018)

⁴⁵ Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) [<https://www.unwto.org/doi/pdf/10.5555/unwtotfb0156010020122016201712>]

- *La lealtad como objetivo*, a lo que algunos autores han denominado “*economía de la lealtad*” con el objetivo de reducir los costes de mantener a los clientes actuales así como captar de nuevos con el resultado de buscar un incremento en la repetición de las compras así como una recomendación, prescripción a potenciales consumidores (Labajo, 2009, 205). Habida cuenta, que los consumidores chinos menos comprometidos con la marca en comparación con los de occidente, tal y como refleja el reporte, en donde únicamente el 46%⁴⁶ manifiesta que es fiel a una marca mientras en Estados Unidos, tal cifra es del 71% (McKinsey Consumer & Shopper Insights, 2012, 28).
- El canal *online* como *offline*, rebautizado bajo el vocablo Omnicanal u *Omnichannel*, se impondrá en los próximos años en el sector retail a través de un proceso de integración bidireccional entre el canal *online* y *offline* representado principalmente por Hipermercados, Supermercados y Descuento. La tabla posterior muestra la evolución del gasto en los diferentes canales, evidenciando un crecimiento en el E-commerce, Conveniencia⁴⁷ y Descuento con ello los clientes lanzan un poderoso mensaje de lo que quieren, conveniencia y “*value for money*”.

Global FMCG* valor por cada Canal

Canal	2015	2016	2017	2020
Hipermercados & Supermercados	50,80%	49,80%	49,20%	48,40%
Descuento	5,10%	5,20%	5,30%	6,00%
Conveniencia	5,40%	5,50%	5,00%	5,80%
E-commerce	4,80%	5,40%	5,80%	7,20%
Comercio tradicional	18,50%	18,60%	18,40%	18,40%
Cash-and-Carry	1,30%	1,60%	1,80%	2,10%
Otros	14,10%	13,90%	14,00%	12,10%

* Fast Moving Consumer Goods, es decir bienes de consumo de alta rotación que tienen una vida útil corta.

Fuente: Kantar Worldpanel

Elaboración propia

- La participación de las distintas categorías/familias de productos que integran el surtido, está siendo objeto de una evolución por la modificación del patrón de

⁴⁶ El 53% con ingresos de la unidad familiar superiores a 1.800\$ mensuales (el equivalente 12.300 RMB).

⁴⁷ Son aquellas que, con una extensión útil no superior a 500 m², permanezcan abiertas al público, al menos, dieciocho horas al día y distribuyan su oferta, en forma similar, entre libros, periódicos y revistas, artículos de alimentación, discos, vídeos, juguetes, regalos y artículos varios (Decreto 201/2002 de 20 de diciembre)

consumo, fruto entre otras cosas, por un mayor protagonismo que está adquiriendo el cuidado personal, tanto externo como interno. Los datos muestran que el mercado de la belleza con el cuidado facial y el maquillaje como referentes se ha incrementado en un 17% y un 30% respectivamente en 2017⁴⁸. Los distribuidores deberán ofrecer a través del canal *online* y *offline* un producto natural y saludable, enfocado a un target de entre 15-29 años liderado por un KOL (*Key Opinion Leader*) y que proporcione exclusividad.

CONCLUSIONES

Una vez llegados a este punto, enumeraremos las conclusiones que se extraen previa consideración de las hipótesis anteriormente planteadas y que han sido de utilidad para fijar una hoja de ruta.

- La presión competitiva fruto de una guerra de precios en el sector, unido a fuertes inversiones acometidas con tal de incrementar o mantener la cuota de mercado, ha provocado una caída de la rentabilidad por metro cuadrado. Tal escenario presente en China, convertida en la antesala de Europa, ha empujado a la irrupción de nuevos operadores del canal *online* hacia el *offline*, del mismo modo que ha acelerado un proceso de concentración que ha culminado con fusiones o acuerdos marco originando una atomización transversal del mercado. (Véase página 9)
- La escala de valores del cliente chino dista del cliente occidental, así como la delimitación conceptual que se ejerce sobre un concepto y su significado. La falta de comprensión provoca que los *Foodretailers* extranjeros ofrezcan una experiencia de compra poco atractiva que no satisface las expectativas del consumidor. Fruto del estudio realizado, afirmamos que la calidad, la confianza y la frescura, bajo una delimitación conceptual estrictamente doméstica, son aspectos determinantes y decisivos en toda experiencia de compra en un supermercado. (Véase página 7-21)

⁴⁸ Fuente: <https://www.kantarworldpanel.com/cn-en/news/China-Beauty-Market-Still-Offers-Plenty-of-Growth-Opportunities> [Consultado 21/06/2018]

- Entendemos que el “*Triángulo CCG*”, esquema innovador que se apoya en tres vértices representados por Confianza, Confucio y Guanxi pretende cubrir una amplia zona de la área conocida como “*distancia psíquica*”, con el objetivo de ofrecer variables conocidas que reducen de forma significativa un espacio existente entre la percepción cognitiva y la toma de decisiones, optimizando esta última. (Véase página 20)
- La estrategia óptima a tenor del análisis realizado es ofrecer a un cliente exigente, infiel e informado una experiencia de compra que le reporte un valor superior a su equivalente monetario, conocido como “*value for money*”. Para conocer con exactitud qué elementos le reportan valor al consumidor debemos atenernos a la calidad y la confianza que desprende el punto de venta⁴⁹ y la frescura de los productos que se ofertan; por otro lado, el precio está sujeto a una fuerte connotación social, en donde un precio bajo produce una percepción peyorativa del artículo. (Véase página 27)
- El cliente chino es pragmático y conservador, fijan un presupuesto, evalúan las características del producto/artículo y deciden en función del valor que les reporta buscando la mejor transacción. Únicamente, el 28% de ellos admite que compra por impulso mientras que en Gran Bretaña tal cifra alcanza el 49%. Este comportamiento, influenciado por los valores confucianos y ratificados por la sociedad, permanecerán perennes a pesar del rápido crecimiento del salario bruto y la más que probable caída del ahorro. Un ejemplo sumamente ilustrativo, es que cerca del 48% busca el “*value for money*” como prioridad en la adquisición de un móvil, mientras que en 2009 la cifra se situaba en un 20% (McKinsey Consumer & Shopper Insights, 2012, 27). (Véase página 28)

⁴⁹ Cualesquiera que fuere su formato (Supermercado, Hipermercado o Granes Superficies).

APÉNDICE

Figura 1.

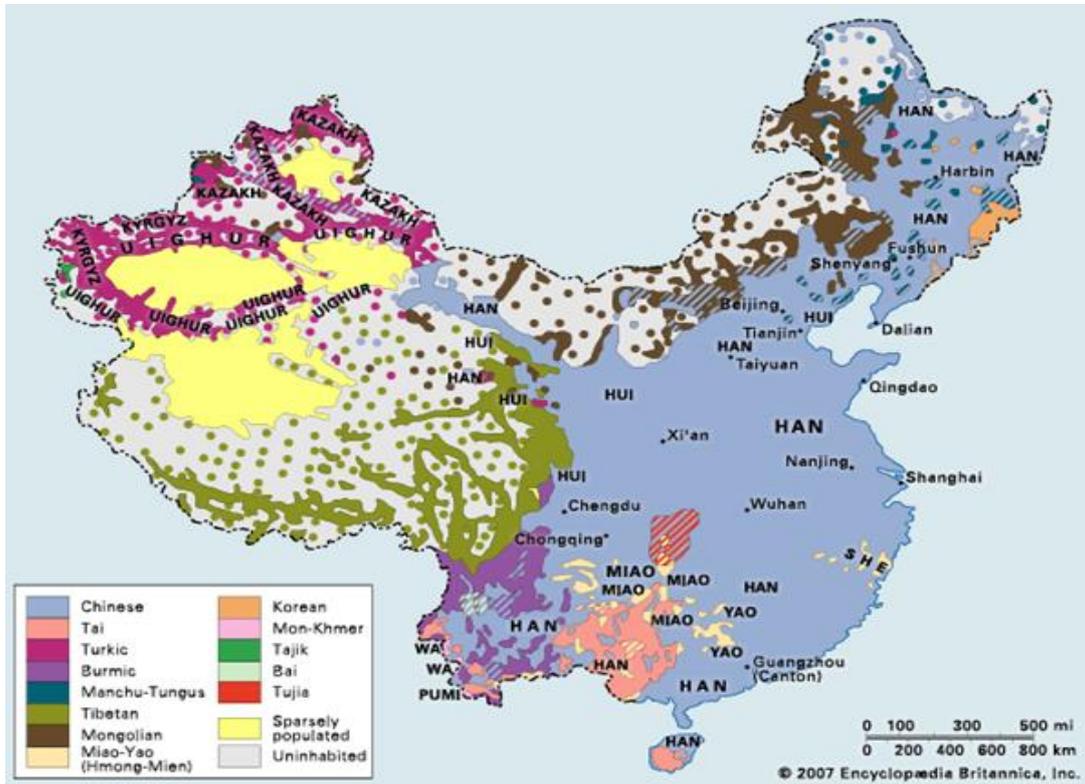


Figura 2.



BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán Antolín, J. (2003), *La diversidad étnica y modos de vida en Asia oriental, en Geografía física y humana de Asia oriental*. Barcelona: UOC.
- Botton, F. (2008), *China Radiografía de una potencia en ascenso. En Cambio Social y Cultura*. (pp.121 206). México: El Colegio de México
- Bregolat, E. (2007), *La segunda Revolución China*. España: Ediciones Destino S.A.
- Cleary, T. (1996), *The Essential Confucius*. New York: HarppensCollins, pp. 16-18.
- Davis, D.S. (2000), *Introduction: A Revolution in Consumption*. In: Davis, D.S. (ed.): *The Consumer Revolution in Urban China*. Los Angeles, USA: 1-22
- Davis, L.Y. (2013), *Let Us Go Shopping: Exploring Northwest Chinese consumers' Shopping Experiences*. *International Journal of Consumer Studies* 37 (4): 353-359.
- Domingo, R. (2007), *China, el dragón rampante, panorama político, económico y jurídico*. Thomson-Aranzadi, Pamplona.
- Dong, L. & Alec M. (1995), *In search of the Chinese consumer*. *The China Business Review*, septiembre-octubre, pp. 19-22.
- Evans, J., Mavondo, F. T. & Bridson, K. (2008), *Psychic distance: antecedents, retail strategy implications and performance outcomes*. *Journal of international marketing*, vol. 16, no. 2, pp. 32-63.
- Goldman, A. (2000), *Supermarkets in China: The Case of Shanghai*. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*: 1-21.
- Hardaker, S. (2017), *The changing role of international grocery retailers in China, 1978-2016*. *History of Retailing and Consumption*: 53-69.
- Hingley, M., A. Lindgreen & L. Chen (2008), *Development of the Grocery Retail Market in China: A Qualitative Study of How Foreign and Domestic Retailers Seek to Increase Market Share*. *British Food Journal* n° 111: 44-55.

- Lin, M. Y. y L. H. Chang (2003), *Determinants of habitual behavior for national and leading brands in China*, Journal of product & Brand Management, vol. 12, núm. 2, pp. 94-107.
- Liu, K. (2007), *Unfolding the Post-Transition Era: The Landscape and Mindscape of China's Retail Industry after 2004*. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics: 398-412.
- Mai, Li-Wei y Hui Zhao (2004), *The characteristics of supermarket shoppers in Beijing*, International journal of retail & distribution management, vol. 32, núm. 1, pp. 56-62.
- Ollé, Manel (2005), *Made in China, el despertar social, político y cultural de la China contemporánea*. Destino, Barcelona.
- Parmenter, D. (2015), *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3ra edición). John Wiley & Sons. p. 99.
- Ríos, X. (2007), *Mercado y control político en China*. Catarata, Madrid.
- Ríos, X. (2008), *China de la A a la Z*. Madrid: Editorial Popular.
- Sánchez Monasterio, M. (2006), *China: claves para entender el comportamiento de sus consumidores*. Harvard Deusto, Marketing & Ventas, N. 77, Nov. /Dic.
- Wang, L. C. & Zhen Xiong Chen (2004), *Consumer ethnocentrism and willingness to buy domestic products in a developing country setting: testing moderating effects*. Journal of Consumer Marketing, vol. 21, núm. 6, pp. 391-400.
- Wang, E. (2011), *Understanding the 'Retail Revolution' in Urban China: A Survey of Retail Formats in Beijing*. The Service Industry Journal 31, pp. 169-194.
- Yin, Cheng-Yue; Poon, Patrick; Sua, Jing-Lei, (2017), *Yesterday once more? Autobiographical memory evocation effects on tourists' post-travel purchase intentions toward destination products*. Tourism Management, vol. 61, pp. 263- 274.
- Zhang, L. (2002), *Consumers crowd modern stores*. China Daily (edición para Norteamérica), p.5.