

Los chinos, a por la muralla de Occidente



Apostar por la innovación para alejarse de la imagen país es la mejor opción que tienen las marcas chinas para penetrar en las conciencias de los consumidores europeos. Algunas ya lo han logrado. Descubra cómo ha sido su conquista.

Rafael Pascual

Vamos a hacer una prueba. Piense rápidamente en tres marcas chinas. Complicado, ¿no? Quizá le haya venido alguna firma tecnológica a la cabeza, pero lo más normal es que se haya quedado en blanco. ¿Quiere decir esto que no hay multinacionales chinas vendiendo sus productos en Europa? Nada de eso. Lo que este sencillo ejercicio demuestra es el escaso conocimiento espontáneo que se tiene de las marcas asiáticas.

Esta realidad es dolorosa para las firmas chinas, que están obligadas a atravesar la Gran Muralla y convertirse en multinacionales, ya que su mercado local se está saturando. Esta necesidad se observa en las cifras de inversión de China en Europa, que se han multiplicado por diez en siete años hasta superar los 10.000 millones de dólares. Pero el dinero no basta, ya que al llegar al Viejo Continente se encuentran con otra barrera más complicada de superar: darse a conocer y conectar emocionalmente con el consumidor. ¿Cuál es

la razón para que los chinos sólo sean profetas en su tierra? “Les falta la capacidad para crear una imagen internacional. Además, sus empresas están peor consideradas porque se las asocia al país. Y China sigue siendo vista como la fábrica del mundo, que produce artículos de baja calidad”, explica Nancy Villanueva, directora general de Interbrand. “Cualquier empresa de aquel país, se asocia automáticamente con la dictadura y con el nulo respeto al medio ambiente”, añade Ivana Casaburi, directora del Esade China Europe Club.

Ante esta situación, lo primero que debe hacer el Gobierno del gigante rojo si quiere ayudar a la internacionalización de sus compañías es mejorar la imagen que el mundo tiene de ellos. Los Juegos Olímpicos de Pekín fueron una buena muestra de los esfuerzos oficiales por crear una imagen de modernidad. Pero todavía queda camino por recorrer en este sentido, y las empresas tienen muy poco que decir al respecto. En lo que sí pueden ayudar para mejorar la

imagen es en crear una identidad de marca que se aleje de la baja calidad. “Es muy complicado que lo consigan, ya que se trata de empresas que son muy buenas como manufactureras pero que en el campo de los servicios no lo hacen bien. Y la razón es que no saben analizar las necesidades del cliente y son muy malos comunicando. Por no hablar del tema cultural, que les obliga a andarse por las ramas. Los europeos somos mucho más racionales”, sentencia Joaquín Garralda, del IE Business School.

A pesar de esta afirmación, existen algunas excepciones, que sí que se han sabido adaptar a lo que Occidente requiere, y ahora lideran los mercados mundiales de su segmento. “Las que mejor han sabido crear una imagen de marca de calidad son aquellas empresas que se han internacionalizado a base de compras”, asegura Raúl Peralba, presidente de Positioning Systems. El mejor ejemplo que tenemos en este sentido es Lenovo. En la actualidad, esta compañía es líder mundial en ordenadores personales, superando a gigantes como HP y Dell. Para lograrlo, realizó una serie de compras (la división de ordenadores de IBM en 2005,

Medion en 2011 y EMC en 2012), que ayudaron a que el consumidor conociera la marca, ya que Lenovo siguió utilizando el nombre *ThinPad*, que ya había hecho popular IBM.

Las firmas chinas que quieran ser globales deben mantener la identidad local

De todas formas, asociar la conquista occidental de esta multinacional a las adquisiciones sería muy injusto para una empresa, que es el perfecto ejemplo de lo que deben hacer sus compatriotas para calar en las conciencias de europeos y estadounidenses. “No somos una compañía china al uso. En la división española no hay ningún chino. Tampoco se encuentran en la central europea. Es más, el director de EMEA es italiano. Y si se estudia el consejo de administración de la matriz se comprueba que los diez directivos principales provienen de siete nacionalidades diferentes”, explica

Maite Ramos, directora general de consumo de Lenovo Iberia.

Gracias a este esquema de gestión, Lenovo no tiene problemas para adaptarse a las peculiaridades de cada país. “Cuando esta firma hacía una adquisición mantenía al mismo equipo. No cambiaba a nadie, ya que nos consideraban más capacitados para desarrollar el negocio en el país de lo que lo eran ellos mismos”, añade Ramos. “Las firmas chinas tienen que construir una identidad de marca y para eso deben estudiar la cultura europea. La forma de lograrlo es con empleados locales, que son los que mejor conocen la idiosincrasia de los consumidores”, corrobora Casaburi.

El ejemplo de Lenovo demuestra que la muralla de Occidente sólo se derriba teniendo una marca muy bien definida. Y para conseguirlo hay pocas estrategias mejores que ser una compañía global con mentalidad local. “El problema del desconocimiento de marca no se soluciona con *marketing*, sino conociendo y entendiendo las preferencias de los consumidores locales”, asegura Yih-teen Lee del IESE.

Mejorar la productividad de los procesos de negocio no debería ser así de difícil.

Elija SAP y SCL Consulting

www.scl-consulting.com



LOS CHINOS QUE VIENEN**Baidu, el segundo buscador más usado del planeta.**

Es conocido como el Google chino y en su país tiene una cuota de mercado del 80%. Además acaba de lanzar su propio navegador para competir con el Chrome, que ya es utilizado por más de 380 millones de chinos. Baidu no tiene planes de salir de su país de origen, pero cuando lo haga será un competidor peligroso.

**Tencent, el gigante más desconocido**

A pesar de tener una capitalización bursátil de más de 100.000 millones de euros y de ser la responsable de QQ, una red social utilizada por 784 millones de usuarios, nadie conoce a Tencent. Pronto lo harán ya que son los responsables de WeChat, una aplicación de mensajería que está poniendo las cosas difíciles a WhatsApp.

**Jiaduobao, el rival de Coca-Cola**

Parece imposible de creer pero en China la marca de refrescos Jiaduobao es más popular que Coca-Cola. Según la oficina de estadísticas del país, esta bebida sin gas elaborada con té de hierbas ostenta una cuota de mercado del 11% frente al 10% del gigante de Atlanta.

**Xiaomi, el gran peligro para Apple**

A su fundador, Lei Jun, ya se le conoce como el Steve Jobs chino, ya que cada lanzamiento de esta empresa de móviles provoca tanta expectación en China como los de Apple en el resto del mundo. ¿Su táctica? Móviles de gama alta a buen precio e innovación. Cuidado. Ya ha desembarcado en Occidente y pronto se empezará a hablar de él.



Producto específico. Entender las preferencias de los occidentales y adaptarse a sus gustos es justo lo que ha hecho la firma de motocicletas Kymco para ser reconocida como la segunda empresa de su sector en España. “El éxito se debe a la especialización. Muchos productos son diseñados sólo para Europa y no se comercializan en el mercado local asiático”, asegura Fernando Saiz, portavoz de Kymco España. Por si esto no fuera suficiente, el fabricante de motocicletas taiwanés también se ha adaptado a otra de las exigencias del consumidor nacional, que en Asia no tiene tanto protagonismo: la *postventa*. “Tenemos 1.500 puntos de venta por toda la geografía con un servicio de recambios que funciona”, añade Saiz.

Gracias a todos los esfuerzos, Kymco puede presumir de que su modelo más vendido es el *Super Dink*, precisamente el más caro de su gama de ciclomotores, lo que demuestra que los mercados occidentales sí saben reconocer a las empresas cuando éstas apuestan por la diferenciación y la innovación. Cuando una firma asiática logra una imagen de modernidad, el consumidor se olvida de que está ante un producto que proviene de un país caracterizado por la mano de obra barata y las imitaciones. Lenovo también ha sabido jugar esta carta en Europa. “Cada año la firma genera 6.500 patentes e invierte más de 625 millones de euros en I+D”, explica Ramos. ¿Resultado? El nombre de esta multinacional china está relacionado con artículos rompedores, como la serie de *ultrabooks* convertibles *Yoga*.

En la misma línea de diferenciación encontramos al fabricante de electrodomésticos Haier. “Aunque siguen siendo unos grandes desconocidos se han hecho un hueco en el segmento *premium* al lograr colocar sus productos en los lineales de El Corte Inglés”, dice Casa-

buri. ¿Lo habrían conseguido si sus frigoríficos, lavadoras, lavavajillas, microondas o televisores fueron uno más? Seguro que no. “Cuando los europeos prueban nuestros productos se sorprenden y no se explican cómo estos chinos son capaces de hacer electrodomésticos con la misma calidad que Siemens”, explica René Aubertin, presidente de Haier Europa que, al igual que ocurría en Lenovo, es una filial donde los asiáticos brillan por su ausencia. “El presidente de Haier, Zhang Ruimin, tiene claro que la calidad es la llave de todo. Por eso lleva la innovación a los métodos de gestión”, añade Yih-teen Lee.

La importancia del distribuidor. Tanto Lenovo como Kymco o Haier han demostrado que saber adaptarse a Occidente y apostar por la innovación es fundamental para lograr una identidad de marca que se aleje de la imagen de China como país. Pero esto es sólo una parte de la conquista. “También es fundamental contar con una presencia importante en los canales de distribución”, asegura Casaburi. Así es. Los productos chinos tradicionales de *toda a cien* han obviado este punto utilizando sus propios sistemas logísticos para colocar los productos en las tiendas. Pero las grandes marcas no pueden utilizar ese método si no quieren dañar su imagen. Por ese motivo, en los últimos años hay acuerdos como el de la china Herborist que ha firmado con Sephora para vender sus productos en las tiendas de la cadena. En la misma línea encontramos los contratos de Huawei con diferentes operadores de telefonía para distribuir sus *smartphones*. “Se empezó vendiendo terminales con marca del operador. Pero desde hace tres años los presentamos con nuestro nombre y hemos pasado de ocupar la novena posición del mercado a la cuarta”, afirma orgullosa María Luisa Melo, portavoz de Huawei en España. Como es de suponer, los

acuerdos de distribución no habrían servido para nada si Huawei no hubiera apostado por la diferenciación. “En 2012 la compañía ha invertido más del 13% de sus ingresos en I+D. Esta apuesta nos permite ser capaces de poner en el mercado productos diferenciadores por los que los consumidores están dispuestos a pagar”, añade Melo.

Huawei es el último ejemplo que demuestra que el asalto de la muralla de Occidente no es imposible para las empresas chinas más innovadoras. Aunque no es menos cierto que otras muchas se quedan en el camino, ya que suelen fallar en dos puntos fundamentales: darse a conocer y conectar emocionalmente con el consumidor. “No es un camino sencillo. Los japoneses han tardado más de 60 años en pasar de vender productos de bajo coste, como China, a tener la imagen innovadora que han conseguido a partir de la década de los 90. En el camino se han quedado las bisuterías y los relojes digitales baratos”, asegura Raúl Peralba. El largo periplo de los nipones para entrar en Occidente y Estados Unidos es el mismo que están haciendo en la actualidad las empresas del *gigante rojo*. A los *hijos del sol naciente* les resultó más sencillo porque, entre otras cosas, contaron con el apoyo de los americanos que, sintiéndose culpables por la bomba atómica, les abrieron las puertas. China no lo está teniendo tan fácil. Nadie quiere que conquisten el mundo, y tampoco pueden hacer como las marcas coreanas, que se aprovecharon de que en Europa se las confundía con japonesas. China está sola en esta *guerra*. A pesar de ello, en menos de 20 años algunas de sus empresas son líderes mundiales. ¿Alguien se atreve a apostar a que no aprenderán, más pronto que tarde, a conectar emocionalmente con el mundo? “Cuando lo hagan no habrá quien los pare”, concluye Ivana Casaburi. ■