

---

This is the **published version** of the article:

Díaz Ortega, Marianela; Cubeiro Rodríguez, Dídac, dir. Análisis del mercado de chocolate en China. 2015. (823 Grau d'Estudis de l'Àsia Oriental)

---

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/147101>

under the terms of the  license

**FACULTAT DE TRADUCCIÓ I D'INTERPRETACIÓ**

**GRAU D'ESTUDIS D'ÀSIA ORIENTAL**

**TREBALL FI DE GRAU**

**ANÁLISIS DEL MERCADO DE CHOCOLATE  
EN CHINA**

**MARIANELA DÍAZ ORTEGA**

**TUTOR**

**DIDAC CUBEIRO**

**BARCELONA, JUNY DE 2015**



**Universitat Autònoma de Barcelona**

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción   | 1  |
| 2. La entrada del chocolate en China                                    | 1  |
| 3. Las cinco multinacionales del mercado de chocolate                   | 4  |
| 3.1. Mars   | 5  |
| 3.2. Ferrero  | 6  |
| 3.3. Nestlé   | 7  |
| 3.4. Cadbury  | 8  |
| 3.5. Hershey  | 8  |
| 4. El crecimiento del consumo de chocolate                              | 9  |
| 4.1. Datos numéricos  | 9  |
| 4.2. Factores del crecimiento   | 10 |
| 5. Tres pensamientos básicos del consumidor chino respecto al chocolate | 11 |
| 5.1. Salud  | 11 |
| 5.2. Obsequio   | 12 |
| 5.3. Valor añadido en las marcas extranjeras                            | 12 |
| 6. Síntesis del estado actual del mercado de chocolate                  | 13 |
| 6.1. Marcas locales vs. Marcas extranjeras                              | 13 |
| 7. Conclusiones   | 14 |
| 8. Bibliografía   | 16 |
| 9. Anexos   | 19 |

## **1. INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo el objeto de estudio es el mercado de chocolate en China que se caracteriza por estar dominado principalmente por grandes empresas extranjeras. Sólo la marca doméstica COFCO en 2013 se encontraba en cuarto lugar solo por detrás de Mars, Ferrero y Nestlé, y por delante de Cadbury y Hershey. En concreto se pretende explicar las estrategias seguidas por las empresas de afuera para entrar en el mercado chino, por ello no se estudiará el caso de COFCO. La elección del sector del chocolate como caso de estudio surge no sólo de mi interés personal como consumidora asidua, sino también porque toda la literatura consultada sobre el tema coincide en que se trata de un mercado emergente y potencial en China que promete grandes beneficios para las empresas que sepan explotarlo. Otro elemento clave a destacar es a lo que apuntan los artículos de Lawrence Allen, ex ejecutivo de Hershey y Nestlé, sobre la importancia del compromiso de las empresas para conseguir el éxito entre la población china. Además, los análisis sobre el mercado del chocolate realizados por el proveedor de estudios de mercado *Euromonitor Internacional* enfatiza el atractivo de China quien consta de una población de más de 1.3 mil millones de personas y que está desarrollando toda una clase media que suponen una gran cantidad de clientes potenciales. Así pues, la hipótesis que se pretende demostrar es que la clase media emergente que está surgiendo en China es la base para el desarrollo del mercado de chocolate.

En primer lugar, se expone una evolución de la presencia del chocolate en China que empezó a partir de finales de los años ochenta debido a las reformas de apertura del país. En segundo lugar, se describe las características principales de cada una de las cinco empresas líderes en el sector del chocolate. Después, se señalan aquellos factores que han permitido el crecimiento de la venta de chocolate y también, se explican los tres pensamientos básicos del consumidor chino respecto a este dulce. En el siguiente punto se presenta información de la situación actual del mercado y se realiza una breve explicación de la competencia que existe entre las marcas locales y las extranjeras. Por último, se recogen las conclusiones del trabajo.

## **2. LA ENTRADA DEL CHOCOLATE EN CHINA**

A finales de los años setenta el Partido Comunista Chino aprobó la política de apertura y reformas que implicó una completa transformación social y económica en el país, destacando el paso que se hizo de una economía basada en la planificación estatal hacia unas reformas económicas orientadas a abrir la economía al exterior y a dejar

entrar los mecanismos del mercado. Concretamente, en el artículo 18 de la Constitución de la República Popular de China (RPC), que fue adoptada en 1982, respecto a la inversión directa extranjera dicta que:

“The PRC permits foreign enterprises, other economic organisations and individual foreigners to invest in China and to enter into various forms of economic cooperation with Chinese enterprises and other Chinese economic organisations in accordance with the law of the PRC”.

China se ha ido convirtiendo en un país con gran potencial económico presentando altas y sostenidas cuotas de crecimiento cercanas al 10% durante la década de los ochenta y noventa. Este desarrollo económico atrajo a grandes empresas como a las productoras de chocolate más importantes del mundo, es decir, Mars, Ferrero, Nestlé, Cadbury y Hershey.

A pesar del atractivo que podía suponer entrar en el país con más población del mundo, estas compañías tuvieron que hacer frente a un mercado virgen debido a que los consumidores chinos nunca antes habían probado el chocolate (en realidad, este dulce se introdujo en China en el siglo XVII pero su consumo era insignificante y sólo la clase más rica se lo podía permitir).<sup>1</sup> Sin embargo, para beneficio de las empresas los inexpertos consumidores tenían unas ideas preconcebidas de los productos extranjeros percibiéndolos como mejores a nivel de calidad y gusto, lo cual les permitió estar en un principio igualadas a nivel de prestigio y de credibilidad. Las dificultades para establecerse en el mercado parecían reducirse aún más teniendo en cuenta que los precios al por menor eran relativamente altos y los costes de fabricación relativamente bajos. Sin embargo, existían obstáculos que tuvieron que hacer frente como a la insuficiente información tanto del mercado chino como de sus consumidores, además, se sumaba a esa situación la complejidad burocrática y la ambigüedad normativa (Lawrence, 2009: 13-14). Entre las cuestiones más preocupantes y que afectó dramáticamente a las empresas del chocolate fueron los problemas logísticos. El chocolate debía transportarse a una temperatura determinada y en esos primeros años de transición, China no disponía de los canales de distribución con una refrigeración adecuada. Eso supuso que en ocasiones los contenedores de transporte podían pasar días

---

<sup>1</sup> Para conocer más en detalle como se introdujo por primera vez el chocolate en China ver: Gordon, Bertram M. (2009) “Chinese Chocolate. Ambergris, Emperors, and Export Ware”. En: Grivetti, Louis E. y Shapiro, Howard-Yana (eds.) *Chocolate: History, Culture, and Heritage*, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 595-604

o semanas en el puerto debido a que no había camiones de reparto bien adaptados a esas condiciones. Otro factor negativo para la venta de chocolate eran los mercados tradicionales chinos que estando al aire libre y rodeados de humedad, obstaculizaban la comercialización del chocolate. Por todo ello, estas grandes empresas tuvieron que descartar el mercado minorista de China durante algunos años, por lo menos hasta que éste evolucionara (Lawrence: 2011). Ciertamente, todos estos problemas se deben entender teniendo en cuenta el estado general de confusión y en el contexto de transición en el que se encontraba el país.

Sin embargo, en 1992 el Consejo de Estado por primera vez permitió la inversión extranjera en el comercio minorista (Blayney: 2000: 2), lo cual hizo mejorar notablemente la situación por la emergencia de las tiendas minoristas modernas como los hipermercados y los supermercados que disponían de aire acondicionado. Fue el momento oportuno para que algunas empresas del chocolate decidieran no sólo exportar, sino también establecer tiendas en China para mejorar su posicionamiento y oportunidades, por lo que a partir de esos años fue cuando realmente empezó la verdadera competencia. Cada una de las compañías comenzó a aplicar sus técnicas de marketing y publicidad para impulsar el consumo y hacer sus productos más visibles y accesibles. A pesar de que el entorno minorista de China se desarrolló muy rápido, lo cierto es que no se produjo de manera uniforme en todo el país. Por ello las empresas dividieron las ciudades chinas en distintos niveles según varios factores como la situación geográfica, la potencialidad del mercado, el nivel de renta disponible de los consumidores, el interés en la compra de chocolate y lo más importante, la disponibilidad de tiendas minoristas. Por tanto, hubo ciudades categorizadas en el primer nivel como Beijing, Guangzhou, Guangdong y Shanghái que presentaban un gran crecimiento de desarrollo económico, así como suficientes clientes potenciales, adecuadas infraestructuras comerciales y una buena cadena de distribución para llevar a cabo el negocio del chocolate. Por otro lado, las ciudades de segundo o tercer nivel a pesar de ser muchas más en número, sin embargo no ofrecían las suficientes oportunidades para unas buenas ventas (Lawrence, 2009: 18).

Con un mercado tan complejo las empresas han tenido la necesidad de estratificar sus productos, es decir, crear varias ofertas que satisfaga a los diferentes tipos de consumidores. En esta línea se ha dirigido Mars que ofrece una amplia gama de productos para conseguir una mejor posición en los diferentes niveles, por ejemplo vender barras pequeñas de chocolate *Dove* para consumidores primerizos en ciudades

de segundo nivel. Después, también ofrece chocolate *Dove* más caro en cajas para consumidores más sofisticados. Este modelo de estrategias requiere una gran coordinación y es que en muchos casos las empresas deben realizar sus planes de negocios ciudad por ciudad y tener en cuenta las características específicas de cada lugar (Lawrence: 2011).

En definitiva, cada una de las empresas a lo largo de los años ha ido desarrollado diferentes estrategias con el objetivo de obtener la mayor cuota del mercado posible. La primera táctica que siguieron fue andar por el camino que abrió Ferrero en los años ochenta, quien posicionó el chocolate como un buen regalo para las ocasiones especiales. Es por ello que los fabricantes de chocolate extranjeros dan relevancia a los envases, una táctica básica para promover sus productos como un obsequio que simbolice el amor y la amistad. A su vez, la mayoría ha intentado posicionar su marca de chocolate en base a la idea de “autenticidad”. Otras estrategias se han centrado en entender el gusto de los consumidores chinos y adaptarse a su cultura. Algunos ejemplos los encontramos en Mars, Hershey, Cadbury y Nestlé que adaptaron sus recetas de chocolate desarrollando los productos hacia una textura más cremosa, menos dulce y con sabor a nuez (Zhang, et al.: 2012: 9).

El ejemplo que nos aportan estas empresas es que lo fácil y sencillo en el mundo de los negocios no existe porque para llegar a ser líderes del mercado han tenido que estudiar en profundidad al mercado y a los consumidores chinos. Por tanto, sólo la dedicación, el esfuerzo y la perseverancia han podido hacer que sean ellas las que dominen el escenario del chocolate.

### **3. LAS CINCO MULTINACIONALES DEL MERCADO DE CHOCOLATE**

El mercado del chocolate en China está dominado por las empresas extranjeras concretamente por cinco como se muestra en el gráfico 1 (ver anexos), donde apreciamos que Mars en el año 2013 sigue como líder indiscutible contando con casi un 40% de cuota de mercado. En segundo lugar está Ferrero con casi un 12%, un competidor a tener en cuenta sobre todo en el hueco del chocolate de alta calidad. Después, Nestlé con casi el 10% es un jugador clave por también gozar de un amplio reconocimiento de su marca con valores positivos como la buena calidad. Luego, con porcentajes que no llegan al 3% están Cadbury (2,4%) y Hershey (2,1%) los cuales siguen luchando para conseguir su lugar en las mentes de los consumidores chinos. Por

ser actores tan importantes dentro del mercado chino a continuación se describe de manera breve a estas cinco grandes compañías.

### **3.1. Mars**

Esta empresa fue fundada por Frank C. Mars y empezó como un humilde negocio estadounidense de cocina artesanal en 1911. Más tarde su hijo Forrest Mars tras la muerte de su padre en 1934, tomó el mando y lideró la compañía hacia la diversificación y la internacionalización yendo más allá del mercado americano. Su gran presencia internacional (unas 150 instalaciones en el mundo) fue determinante para aplicar esas experiencias en China, un mercado atractivo para continuar con esa expansión global. En 1993 Mars estableció la primera fábrica de chocolate en Pekín, siendo el primero en hacerlo de las cinco empresas lo cual le supuso sufrir antes que ninguna los problemas que acarreaban el mercado chino, donde el chocolate no era un producto para el consumo privado sino que se prefería comprar como regalo. En consecuencia, impulsaron durante esos años con ciertas dificultades algunos de sus productos como *M&Ms*, *Snickers* y la barra de chocolate *Dove*. Finalmente, el punto de inflexión para las ventas llegó con la nueva generación de consumidores surgida a finales de 1990: “Chinese teenagers, who grew up wearing sneakers, riding skateboards, and playing video games—those with pocket money to spend on small luxury item”. Fue el chocolate *Dove* que les brindó el éxito siendo un producto de alta calidad que ofrecía las expectativas que los consumidores chinos esperaban sobre las marcas extranjeras (Lawrence, 2009: 17). Los buenos resultados de la compañía se deben a varios factores como invertir una gran cantidad de dinero en el desarrollo de los productos, así como saber satisfacer las necesidades de los consumidores chinos, por ejemplo con una línea de venta de chocolate negro que se considera más sano (AAFC: 2012: 6). También, es importante su intensa inversión en publicidad porque:

“The company makes consistent efforts to enhance brand awareness among consumers by advertising via TV, posters and the internet. [...] Mars also strengthened its distribution network, gaining a wider presence in lower-tier cities in China, and combined a store based presence together with internet retailing distribution” (Euromonitor: 2013: 2).

Su liderazgo no sólo se debe a sus hazañas en los negocios, también hay que destacar el compromiso que expresa y demuestra tanto por la industria, las comunidades locales y los consumidores chinos siguiendo los cinco principios que profesan, es decir,

calidad, responsabilidad, reciprocidad, eficiencia y libertad. Entre las actividades sociales que han realizado están las dirigidas a la protección del medio ambiente. Después, en 2015 se espera que se abra una de las primeras instalaciones dedicada a la investigación de la seguridad alimentaria, el “Centro Global de Seguridad Alimentaria” (Mars: 2013: 17). Basado en este sentido de la responsabilidad social, Allen comenta que Mars se ha ido introduciendo en el mercado chino con un simple modelo de negocio: “Go where the consumer economy is growing and, above all, live up to the company’s “The consumer is our boss” motto when meeting the needs and expectations of the consumer’s emerging chocolate consumers”. En síntesis, Allen destaca que Mars ha sobresalido por encima de la competencia por tres factores que son el equilibrio entre la relación calidad-precio, la comunicación con los consumidores chinos y la extensión agresiva de prestigio de la marca a través de la amplia proliferación de productos (Lawrence: 2010: 184-185). Un triunfo merecido por su capacidad estratégica y su demostración de compromiso con los consumidores, así como por su determinación en ser líder del mercado.

### **3.2. Ferrero**

Pietro Ferrero era dueño de una tienda de pastelería que con la invención de la *Nutella* pudo fundar la compañía Ferrero en 1946. Tras su muerte su hijo Michelle se puso al mando de la empresa y logró el éxito primero con *Tic Tac* y luego en 1982 con *Ferrero Rocher* (Lawrence: 2010: 184-185). Actualmente se trata de un negocio familiar con unos valores que se basan en el respeto hacia la cultura, la diversidad y las buenas prácticas locales, también enfatizan la capacidad de innovación y su oferta en productos de calidad más sanos (Ferrero: 2008: 8). En 1984 llegó a China a través del puerto de Hong Kong, siendo así el primero en establecer su marca lo cual le concedió ventaja sobre el resto y explica su establecido posicionamiento en el hueco del chocolate de alta calidad. Teniendo en cuenta que el chocolate importado era considerado un lujo el gasto se justificaba más para regalar. Así que sabiendo que sus productos eran demasiado caros para el mercado chino de esa época, se centraron en la estrategia de introducir el chocolate como un obsequio para eventos especiales. La imagen de la marca representaba la buena vida y por esos años, muchos de los hombres adinerados utilizaban el chocolate como un regalo para desarrollar relaciones tanto personales como de negocios. De esta manera, implicó que los productos Ferrero se venderían por temporadas lo cual supuso que se descartara la idea de crear una planta en China de fabricación ya que durante gran parte del año estaría inactiva, por lo cual

decidieron exportar sus productos y distribuirlos a través de una persona local de la zona. La compañía prestó especial atención al diseño de los envases y a la publicidad debido a las especificidades culturales de la sociedad china. Todo ello supuso el éxito que se demuestra hoy en día cuando la marca Ferrero se puede encontrar en toda China (Zhang, et al.: 2012: 7-8). Así pues, Ferrero se introdujo en el mercado chino a través de la cultura del regalo y esa fue la puerta de entrada inicialmente para el chocolate, lo cual influyó en cómo los chinos en un primer momento vieron el producto.

Actualmente, su hueco en el chocolate de alta calidad sigue reforzándose a través de la envoltura de oro utilizada en sus bombones *Ferrero Rocher*. También ha enfatizado en la responsabilidad social por lo que participó en un programa de voluntariado en 2013 para ayudar a niños de las zonas rurales. En general, ha llevado a cabo otras actividades de promoción que le han servido para construir una mayor conciencia de la marca y una imagen más atractiva, aumentando así las ventas al por menor (Euromonitor: 2013: 2).

### **3.3. Nestlé**

En 1867 el suizo Henri Nestlé fundó una compañía centrada en la producción de comida lactante para infantes, lo cual le permitió su expansión por América y Europa. Más tarde siguió adquiriendo un gran número de marcas y lanzó productos de éxito como *Nescafé* o *Nestea* (Stevens, et al.:2012: 1). Acabó convirtiéndose en la mayor empresa de alimentos y bebidas del mundo, por lo que tan temprano como en 1874 comenzó a comercializar sus productos en Hong Kong y en 1908 abrió su primera oficina de ventas en China. Sin duda, el largo recorrido a nivel internacional y su larga historia para operar en China han permitido reforzar significativamente su presencia en el mercado del chocolate (Askew: 2013). Por tanto, la gran compañía enfatizando el eslogan “Good Food, Good Life” se acercó a los consumidores chinos de una manera diferente al resto de empresas demostrando un gran compromiso con la sociedad china. Tal y como apunta Allen:

“Nestlé was unique [...] in that not only did its vast range of products satisfy consumers’ desires to experiment with exotic foreign indulgences, such as chocolate, but its other offerings helped meet their health and nutrition needs, which was at the core of the company’s heritage”.

Así, no es de extrañar que la primera fábrica que abrió la empresa en China en 1990 produjera leche en polvo y que después abrieran otras fábricas de producción de

caldo y de condimentos. Fue el último en invertir en la fabricación de chocolate y hasta 1996 no abrieron una fábrica de Kit Kat en Tianjin. Entre las estrategias más importantes basadas en seguir un modelo distintivo ha sido aprovechar el poder de sus marcas globales junto con la conexión que sus marcas locales han sido capaces de hacer con los consumidores (Askew, Katy: 2013). Ciertamente, proporcionar a los consumidores alimentos de buena calidad a un precio asequible ha sido uno de los pilares de Nestlé en el mercado chino (Lawrence, 2009: 19).

### **3.4. Cadbury**

El británico John Cadbury estableció en 1824 su negocio de venta de té, café y chocolate, y seis años más tarde pudo hacer nacer el negocio Cadbury cuando John decidió comenzar a producir a escala comercial. Junto a su hermano Benjamin y luego con sus respectivos hijos consiguieron hacer crecer el negocio y con el éxito por el chocolate que producían (en 1914 era el producto más vendido) lograron posicionarse como una de las marcas de dulces más grandes del mundo (Cadbury: No consta). Inicialmente, Cadbury entró en China a través del mercado paralelo de Hong Kong, pero a diferencia de Ferrero en 1995 en Pekín decidieron establecer una fábrica de chocolate con el fin de tener una mayor capacidad para competir con Mars (Lawrence, 2009: 18). El mercado chino supuso el planteamiento de nuevas estrategias para poder afrontar las particularidades que suponía y por eso por ejemplo, tuvieron que disminuir el contenido de azúcar y aumentar el porcentaje de cacao para adaptarse a los gustos locales. Asimismo, los nombres de los productos y el envase lo cambiaron y prefirieron posicionar sus productos con la idea de “prestigio” y para unos pocos, rechazando así ser productos de masas (Burton: 2009: 13). En definitiva, las estrategias seguidas son orientadas a su adaptación a las circunstancias y al entorno, un ejemplo claro es que en 2004 lanzó el primer anuncio de televisión creado específicamente para emitirlo en China, respondiendo a la temporada de invierno en el que el consumo de chocolate aumenta considerablemente (Savage, 2004).

### **3.5. Hershey**

La historia de esta empresa comienza con Milton S. Hershey quien se dio a conocer en Norte América por sus barritas de chocolate con leche. En 1894 abrió la primera fábrica y a través de su desarrollo llegó a convertirse en la compañía de chocolate más grande de Estado Unidos. Con este éxito su expansión a nivel internacional fue inevitable, y en el caso del mercado chino la entrada de Hershey no llegó hasta 1995. Entre las cuestiones más importantes que tomaron fue la decisión de

exportar sus productos en vez de establecer una fábrica en China. La resolución se debió a que por un lado, en el mercado del chocolate de China los precios eran relativamente altos al por menor, consecuencia en gran parte por las fábricas establecidas de Mars y Cadbury; y por otro lado, era relativamente más barato exportar productos terminados ya que los impuestos de importación de China para el chocolate eran entonces sólo un 12%, combinado con un coste del 3% para el transporte por el océano desde los Estados Unidos (Lawrence, 2009: 18). Entre sus últimos éxitos en China se destaca el Chocolate Deluxe Kisses que fue creado para adaptarse a la demanda de los consumidores chinos por un chocolate único y de alta calidad. Con los beneficios conseguidos en el mercado chino Hershey espera que para 2017 China sea su segundo mercado, sólo por detrás de Estados Unidos (Yuwei: 2014).

#### **4. EL CRECIMIENTO DEL CONSUMO DE CHOCOLATE**

##### **4.1. Datos numéricos**

En China el mercado del chocolate es todavía joven aunque en las últimas décadas, desde la apertura del país al orden internacional, las tasas de crecimiento han sido impresionantes y el espacio para la expansión es enorme, principalmente gracias al desarrollo de una clase media de más de 300 millones de personas (ICCO : 2012: 26). Como se aprecia en el gráfico 2 (ver anexos), el consumo interno del chocolate (calculado en miles de toneladas) ha experimentado un alto crecimiento desde el año 2002 al 2011, duplicándose de 0,24 a 0,51. Sin embargo, respecto al consumo per cápita aunque los niveles son remarcables con una población tan grande no se refleja la realidad del crecimiento del chocolate. Como vemos en la tabla 1 (ver anexos), los chinos en el año 2011 consumían anualmente menos de 40 gramos de chocolate por persona, unos niveles todavía muy inferior en comparación con la media de consumo europea (2.183 gramos) o americana (1.366 gramos) (ICCO: 2012: 42). En el año 2006 las ventas de chocolate en China representaban menos del 1% del total mundial (las ventas mundiales de chocolates se estima en \$51 millones). Estos niveles tan bajos pueden deberse a que el precio del chocolate por unidad es bastante alto porque como ya hemos mencionado se considera un producto de gama alta destinado generalmente como obsequio. Por tanto, para las ciudades más pobres y las áreas rurales el chocolate es un lujo, lo que hace que el mercado sea aún más pequeño que en la mayoría de países desarrollados (Fung Group: 2006: 11-12). De todos modos, la tasa de crecimiento del mercado del chocolate ha crecido entre 2005 y 2010 en un 10% a 15% por año, unos

porcentajes altos a nivel internacional teniendo en cuenta que es cinco veces más la tasa de crecimiento del mercado del chocolate mundial que creció un 2% a 3% anual durante la década de 2000 (Zhang, et al.: 2012: 8).

#### **4.2. Factores del crecimiento**

Tras los diversos cambios que se han producido en China desde las reformas, el país se ha visto en vuelto en unas transformaciones sin precedentes a todos los niveles de la sociedad. El imparable desarrollo económico de China ha sido el factor más importante para el crecimiento del sector chocolatero que sin embargo, se encuentra limitado por las desigualdades económicas que se establecen entre la población rural (situada en el oeste del país) y la zona urbana (establecida más en el sud-este). A pesar de ello, como se muestra en la tabla 3 (ver anexos) los niveles de vida de los ciudadanos chinos han mejorado junto con un gran aumento de sus salarios que han crecido anualmente desde 2001-2013 al 7,8% para los residentes rurales y a un 9,4% para las familias urbana (NBS: 2013). Teniendo en cuenta este crecimiento del poder adquisitivo, sobretodo de la población urbanita, lo cierto es que cada vez más personas pueden permitirse un producto extranjero como el chocolate.

También hay que tener en cuenta que con el aumento del número de consumidores, los hábitos de consumo también son más selectivos y exigentes respecto a la calidad de los productos, tanto por el sabor como por el envase, su decoración, etc. (Fung Group: 2006: 12).

Otros cambios que han beneficiado al mercado del chocolate es el fenómeno del “pequeño emperador”, consecuencia de la política del hijo único llevada a cabo por el gobierno en 1979. Ésta consiste en apremiar a las familias a tener un solo hijo (con excepciones en las familias de etnia minoritaria) con la intención de reducir la natalidad en un país que sufre de superpoblación, todo ello resultando en importantes implicaciones sociales y económicas.<sup>2</sup> Con los salarios más altos y la reducción de la natalidad las familias chinas se han focalizado en todas las necesidades y caprichos de su hijo/a. Los niños se encuentran en una situación de exclusividad, en la que sus deseos no sólo son atendidos por sus padres también por los abuelos. En las ciudades más desarrolladas los niños chinos “receive much more than Chinese children of previous

---

<sup>2</sup> Aquí sólo se comentan los efectos que influyen en el aumento de la venta de chocolate. Para conocer otras consecuencias vea: Shao, Alan y Herbig, Paul (1994) “Marketing implications of China’s “Little emperors”, *Review of Business*, 16 (1): 16-20.

generations could ever dream of. Many of these children are self-centered and demand material luxuries from their parents” (Shao y Herbig: 1994:1) Por tanto, estas exigencias malcriadas han impactado de manera favorable en el aumento de las cuotas del mercado de la confitería, lo cual incide directamente en los productos chocolateros. Evidentemente, como factores que han favorecido el crecimiento del consumo de chocolate también hay que señalar la mejoría de los canales de distribución y la expansión de las cadenas de tiendas minoristas que han sido determinantes para extender el alcance de los productos hacia los consumidores, así como para ampliar el número de clientes (Fung Group: 2006: 2) Asimismo ha sido de vital relevancia el desarrollo de los medios de comunicación en tanto han permitido conseguir una mayor conciencia de los productos de chocolate incluso a mercados de nivel inferior. Por ejemplo, a través de programas de televisión transmitidos a nivel nacional las personas han podido observar el estilo de vida moderno de ciudades como Pekín o Shanghái. Eso ha provocado un gran interés y curiosidad en lo exótico y lo extranjero, lo cual incluye el chocolate (Lawrence: 2011).

En conclusión, China dispone tanto de una población juvenil muy atraída por lo que representa la modernidad como de una clase media que dispone cada vez más de mayores salarios. Por ello, en tanto aumenta el poder adquisitivo de esta clase las personas también parecen sentirse más atraídas por el chocolate. Así pues, el sector del chocolate de este gigante económico se trata de uno de los objetivos fundamentales para el futuro desarrollo del chocolate a nivel global.

## **5. TRES PENSAMIENTOS BÁSICOS DEL CONSUMIDOR CHINO RESPECTO AL CHOCOLATE**

### **5.1. Salud**

Aunque muchos consumidores consideran el chocolate como un capricho ocasional y no se obsesionan con su efecto sobre la salud, sin embargo los consumidores chinos con un nivel económico medio-alto son cada vez más conscientes de la importancia de mantener una buena salud. Además en los últimos años ha aumentado la preocupación por el control del peso. Por todo ello, para los consumidores chinos es de gran relevancia el contenido nutricional de los productos de confitería, los cuales se suelen percibir negativamente porque se relacionan con problemas de los dientes, la obesidad y la diabetes. Esto es un dilema para los fabricantes que deben debatir y replantearse sobre los posibles beneficios para la salud del chocolate

investigando por ejemplo las propiedades de las barras con avena o nueces que dan energía o las propiedades saludables del chocolate negro (Morris, 2012: 8). Este tipo de pensamientos han influenciado en el dinámico crecimiento en los últimos años de los dulces orientados a la salud. Los fabricantes han estado haciendo esfuerzos para cambiar esa imagen negativa a través de diversas estrategias como hacer envases más pequeños para digerir una cantidad más pequeña de grasas y azúcar, también han añadido ingredientes más nutritivos y han promovido productos “con menos cantidad de grasas”, “sin aditivos / conservantes”, “bajo en / sin azúcar” y “más calcio” y “más antioxidantes” (AAFC: 2012: 2 y 7).

## **5.2. Obsequio**

Como ya hemos comentado anteriormente el chocolate fue introducido como un buen obsequio debido a que era considerado un lujo y el gasto se justificaba más fácilmente para regalar que para el autoconsumo. Fue una muy buena manera de posicionarse para las empresas extranjeras debido a que no existen muchos artículos de regalo que tengan cierto prestigio y que cuesten entre \$50 y \$200 (Morris: 2012: 9). De esta manera, no es de extrañar que en 2010 el 71% de la compra de chocolate fuera para regalar y es que la tradición de hacer presentes ha contribuido al crecimiento vigoroso de la venta de chocolate. (Zhang, et al.: 2012: 18). Existen una gran cantidad de ocasiones para hacer obsequios como cuando se visita a familiares y amigos. Pero el momento crucial en las ventas de las empresas del chocolate son en las festividades como el Día Nacional (octubre), el Día del Trabajo (mayo), el Día del Niño (junio) o el Día de Año Nuevo (febrero), este último representa el punto álgido de la temporada de ventas de dulces. Así pues, teniendo en cuenta que una gran cantidad de chocolate que se vende es para regalar las empresas prestan una gran atención al envoltorio exterior de sus productos. Además, para aprovechar este mercado algunas empresas como Cadbury y Mars han lanzado chocolates especializados para regalar en bodas por lo cual se tiene en cuenta las especificidades culturales y se elaboran embalajes festivos en rojo (que representa la buena suerte) (Fung Group: 2006: 12). Sin duda, este hueco del mercado de chocolate ha estado en el punto de mira de cada una de las empresas, quienes han llevado a cabo sus propias estrategias para explotarlo al máximo.

## **5.3. Valor añadido en las marcas extranjeras**

Las empresas tratan de construir a través de estrategias de marketing y publicidad diferentes valores e imágenes reflejadas en las marcas que promocionan.

Esto implica intentar que el consumidor caracterice a la marca con unos valores o sensaciones determinadas. Por ejemplo, es muy común entre los consumidores de confitería pensar que ciertos dulces de algunas marcas pueden mejorar el propio estado de ánimo y que pueden proporcionarle una mayor expectativa de éxito personal (Fung Group: 2006: 2). El chocolate también se promueve como una buena manera de relajarse y de darse un capricho, además, algunas marcas son asociadas con valores sociales y simbólicos como la sofisticación, la modernidad y la novedad (Zhang, et al.: 2012: 7). Todas estas percepciones hacen que los consumidores prefieran marcas extranjeras porque consideran que valen la pena y por ello, estén dispuestos a pagar más. En una investigación de mercado realizada en China a más de 34.000 encuestados, demuestra que el sabor y luego la marca, son el criterio más relevante cuando se escoge el chocolate (Tabla 2, ver anexos). La fuente compara este estudio con la encuesta del año anterior (2003) y destaca que los consumidores chinos tienen menos en cuenta el precio, un factor que solía ser importante pero que ahora parece que se enfatiza más la relación calidad-precio (Fung Group: 2006: 13).

## **6. SÍNTESIS DEL ESTADO ACTUAL DEL MERCADO DE CHOCOLATE**

A pesar de las buenas tasas de crecimiento que presentaba el mercado de chocolate, en los últimos años se ha ralentizado debido a diversos factores. Por un lado, a causa de la crisis mundial de 2008 que implicó la desaceleración del crecimiento macroeconómico de China y por otro lado, a causa del cambio de hábitos alimenticios hacía una tendencia más saludable. De todos modos, lo cierto es que el chocolate sigue siendo un artículo de deseo entre los consumidores chinos especialmente durante las fiestas. Por lo tanto, las ventas siguen en aumento y con un crecimiento sostenido debido a que las empresas se están expandiendo hacia las ciudades menos desarrolladas, así que se esperan grandes beneficios en los próximos años gracias a este potencial mercado.

### **6.1. Marcas locales vs. Marcas extranjeras**

Como podemos ver en el gráfico 3 (ver anexos)<sup>3</sup> y como ya hemos mencionado el mercado de chocolate en China está dominado por empresas extranjeras con un porcentaje de más del 70%. Sólo unos pocos productores locales tienen una presencia

---

<sup>3</sup> Estos datos son una aproximación porque en la suma no se añadió a todas las compañías de chocolate. Existe un 22% en la categoría de “otros” que se trata de empresas que no llegan al 0.1%.

relativamente fuerte como COFCO, pero en su conjunto las marcas domesticas no llegarían al 15% de las ventas del mercado. Teniendo en cuenta que estas grandes empresas ya ocupan un posicionamiento en la mente de los consumidores que consideran sus chocolates de alta calidad en comparación con las marcas locales, a estos negocios locales sólo les queda abarcar el máximo espacio en la venta de gama baja en donde sí pueden dominar como ha demostrado COFCO (Euromonitor: 2013: 2).

Cuando se compite nunca se debe de confiar en un adversario que parece inofensivo, por tanto el paisaje competitivo del mercado de chocolate no sólo se centra en la competencia entre las multinacionales extranjeras, también existe una relativa lucha contra las marcas locales. Es indudable que las empresas del chocolate extranjeras juegan con una gran ventaja debido a múltiples factores. Por un lado, disponen de un gran apoyo financiero para hacer publicidad y además, realizan varias promociones de ventas en las tiendas minoristas, lo cual ayuda a atraer la atención y a visibilizar más la marca entre los consumidores. Por otro lado, tienen una gran capacidad de innovación debido a la gran cantidad de investigaciones que realizan para conocer las demandas de los clientes, lo cual las mantienen al día de la evolución de sus gustos y preferencias. A todo esto se le debe añadir lo que ya comentábamos sobre las concepciones previas de los consumidores chinos sobre las marcas extranjeras atribuyéndoles una mayor calidad y mejor gusto respecto a las marcas locales. En general, es cierto que no se trata de sólo percepciones debido a que evidentemente las empresas extranjeras poseen una tecnología y equipos más avanzados y disponen de una alta calidad de materias primas, por lo que hasta el momento las empresas locales han sido menos competitivas (Zhang: 2013: 64). En parte también son las líderes del mercado gracias a la historia más larga en la producción de chocolate dentro de China. Después de unos veinte años las empresas han adquirido un profundo conocimiento del mercado y han sido capaces de desarrollar nuevos canales de distribución y nuevos productos ofreciendo así, una gran variedad de sabores, formas y envases a los consumidores chinos (Fung Group: 2006: 3 y 16).

## **7. CONCLUSIONES**

Para los europeos y americanos el chocolate se trata de un producto que forma parte del día a día en la mayoría de personas y su deseabilidad es evidente. Sin embargo, para los chinos no era así, por lo menos hasta hace treinta y cinco años cuando el país tuvo que abrir sus fronteras para perseguir el objetivo de desarrollar su economía. Desde

ese momento, los productos considerados exóticos como el chocolate tuvieron que saltar barreras del gusto y de la cultura para llegar a los consumidores que cada vez más se sentían atraídos por el chocolate por su gran variedad de gustos y formas. Precisamente que el consumo del chocolate presente todavía hoy unas tasas de consumo relativamente pequeñas siendo un país tan grande como China, implica que existe un gran potencial en este mercado que sin duda las empresas piensan explotar para conseguir grandes beneficios. Por ello, estas grandes compañías han estado dispuestas a invertir teniendo en cuenta que una vez han conseguido posicionar sus productos han visto recompensados sus esfuerzos, sobre todo en el caso de Mars. Ciertamente, cada empresa ha desarrollado al final sus propias tácticas porque en un país tan complejo como China que evoluciona a una velocidad inigualable no se pueden aplicar unas pocas y simples fórmulas de negocio. De todos modos, todas coinciden en que han seguido unas estrategias muy intensas en publicidad y marketing porque tenían claro que lo más importante para conseguir liderar el mercado era la capacidad de posicionarse en la mente del consumidor, por lo cual la extensión de la red de distribución ha sido un elemento clave para lograr mayor presencia en las ciudades chinas. De todos modos, también ha sido de gran relevancia para conseguir el éxito el compromiso de las empresas con la sociedad china a un nivel más social y humano. Las estrategias seguidas principalmente por Mars y Nestlé se han enfocado mucho en ese aspecto lo cual explica su fuerza en el mercado y que sean empresas líderes. Por otro lado, en el caso de Ferrero suponemos que el hecho de que entrara primero en el mercado es lo que más le ha beneficiado para conseguir su hueco en el mercado y en la mente de los consumidores. Por tanto, es necesario remarcar que sobresalir por encima de la competencia no se ha basado en el tamaño de la inversión de producción sino en su compromiso con el mercado y los consumidores a largo plazo. También destacar la capacidad para innovar de las empresas porque lo cierto es que el desarrollo del mercado de chocolate ha ido estrechamente relacionado con las transformaciones sociales y económicas del país, por ello es lógico pensar que los cambios implican nuevas mentalidades y por tanto, diferentes gustos y preferencias. Por último, concluir primero que definitivamente actualmente el mercado del chocolate es un perfecto ejemplo para entender mejor el dinamismo que caracterizan las estructuras de mercado en China, y es realmente instructivo para cualquier empresa de alimentos, bebidas, etc., que pretende introducirse en el mundo de los negocios de este país clave en el orden internacional (Lawrence: 2011). Y segundo reafirmar lo que señalábamos en la hipótesis

de la introducción respecto a que la clase media emergente y añadiendo la figura de las nuevas generaciones de jóvenes a través de su curiosidad y por el aumento del poder adquisitivo cada vez más se podrán permitir comprar chocolate ya sea para el autoconsumo o para regalar. Por tanto, brindo especial relevancia a estos agentes sociales emergentes que cambiaran el futuro del chocolate en China así como a nivel mundial.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

### **- Artículos de revistas**

Allen, Lawrence (2009) “Chocolate Fortunes: The Battle for the Hearts, Minds, and Wallets of China’s Consumers”, *Thunderbird International Business Review*, 52 (1): 13-20.

Blayney, Steven (2000) “China opens retail/wholesale markets”, *Asian-Pacific Law and Policy Journal*, 1 (1).

Shao, Alan y Herbig, Paul (1994) “Marketing implications of China’s Little emperors”, *Review of Business*, 16 (1): 16-20.

### **- Capítulos de Libro**

Allen, Lawrence (2010) “Chapter 2: Ferrero Rocher-Accidental Hero” y “Chapter 6: Mars–A well-regulated militia”. En: *Chocolate Fortunes. The battle for the hearts, minds, and wallets of China’s consumers*. Nueva York: AMACOM, pp. 40-69 y 176-200.

Burton, Dawn (2009) “Dimensions of culture”. En: *Cross-Cultural Marketing: theory, practice and relevance*. Nueva York: Roulledge, pp.1-26.

### **- Working Paper**

Jiwen, Zhang (2013) “Building Brand Awareness in Chinese Chocolate Industry: Case company, Dove chocolate”. Alemania: University of Applied Sciences.

Stevens, Annie, et al. (2012) “Nestle. Case Study”. *Robins School of Business: University of Richmond*.

Zhang, Linxiu, et al. (2012) "The influence of brand information on chocolate preferences of chinese consumers". The First Conference on Economics and Politics of Chocolate, Licos.

- **Documentos en línea**

Agriculture and Agri-Food Canada (2012) "Consumer Trends: Confectionery in China", Market Indicator Report. Ottawa: International Markets Bureau. Disponible en: *AAFC*. <http://www5.agr.gc.ca> [Consultado el 30 de mayo de 2015]

Allen, Lawrence (2011) "Chocolate Fortunes: Lessons learned by leading chocolate companies can help firms succeed in the China market". Disponible en: *China Business Review*. <http://www.chinabusinessreview.com> [Consultado el 29 de mayo de 2015]

Askew, Katy (2013) "The just-food interview part one: Nestle China CEO sees dynamic growth", just-food global news: Aroq Limited. Disponible en: *just-food*. <http://www.just-food.com> [Consultado el 30 de mayo de 2015]

Cadbury (No consta) "The sotry". Disponible en: *Cadbury*. <https://www.cadbury.co.uk> [Consultado el 29 de mayo de 2015]

Euromonitor (2013) "Chocolate confectionery in China", *Euromonitor International*. Disponible en: *Euromonitor*. <http://www.euromonitor.com> [Consultado el 30 de mayo de 2015]

Ferrero (2008) "Codigo ético Ferrero". Disponible en: *Ferrero*. <http://www.ferrero.es> [Consultado el 28 de mayo de 2015]

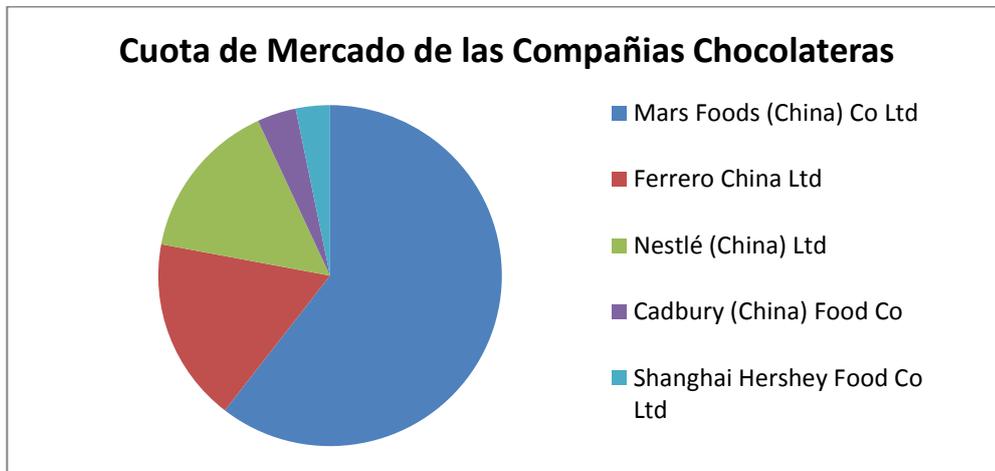
Fung Group (2006) "Packaged food market in china: part i: confectionery", *China Industry Series*, nº 4, China National Commercial Information Centre y Li & Fung Research Centre. Disponible en: *Fung Group*. <http://www.funggroup.com> [Consultado el 29 de mayo de 2015]

International Cocoa Organization (2012) "The World Cocoa Economy: Past and Present", *ICCO*, Executive Committee, One hundred and forty-sixth Meeting, London, September 2012. Disponible en: *ICCO*. <http://www.icco.org> [Consultado el 30 de mayo de 2015]

- Mars (2013) “Principles in Action Summary 2013”. Disponible en: *Mars*. <http://www.mars.com> [Consultado el 30 de mayo de 2015]
- Morris, John A. (2012) “The chocolate of tomorrow: What today’s market can tell us about the future”, *KPMG-Consumer Market*. Disponible en: *KPMG*. [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com) [Consultado el 30 de mayo de 2015]
- National Bureau of Statistics of China (2013) “Principal Aggregate Indicators on National Economic and Social Development and Growth Rates”, *China Statistical Yearbook 2013*. Pekín: China Statistics Press. Disponible en: *NBS*. <http://www.stats.gov.cn> [Consultado el 28 de mayo de 2015]
- No consta (1982) “Constitution of the People's Republic of China”. Disponible en: <http://en.people.cn> [Consultado el 29 de mayo de 2015]
- Savage, Mike (2004) “Greater China: Cadbury makes winter pitch in China”. Disponible en: *Brand Republic*. <http://www.brandrepublic.com> [Consultado el 30 de mayo de 2015]
- Yuwei, Zhang (2014) “Hershey hits sweet spot in China market”. Disponible en: *China daily*. <http://usa.chinadaily.com.cn> [Consultado el 28 de mayo de 2015]

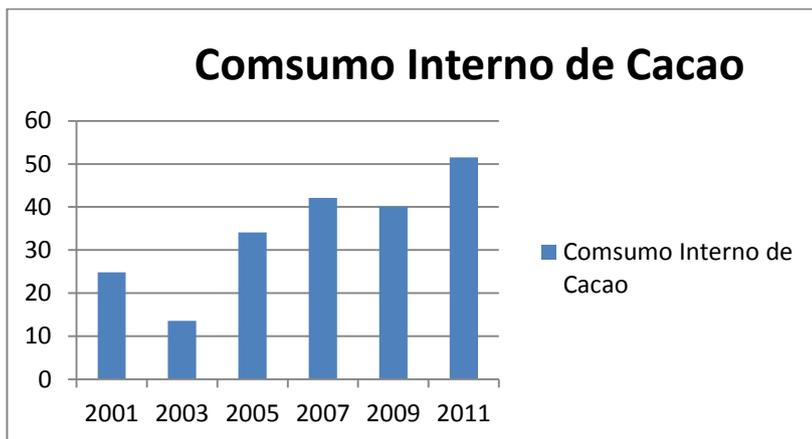
## 9. ANEXOS

**Gráfico 1. En 2013. Ventas al por menor**



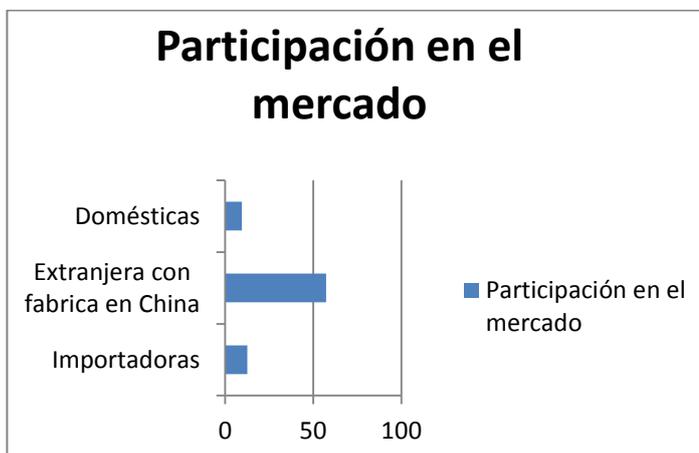
Fuente: (Euromonitor: 2013: 5)

**Gráfico 2. En 2011. Calculado en miles de toneladas**



Fuente: (ICCO : 2012: 39)

**Gráfico 3. En 2013**



Fuente: (Euromonitor: 2013: 5)

**Tabla 1. En 2011**

| Media per cápita del consumo interno de cacao | Gramos |
|---|--------|
| Europa  | 2.183  |
| América                                       | 1.366  |
| China   | 0.038  |

Fuente: (ICCO : 2012: 40)

**Tabla 2. En 2004**

Factores claves que afectan en la elección de chocolate del consumidor (% de consumidores que consideran importante ese factor)

| Ciudad    | Tamaño de la muestra | Precio | Marca | Gusto | Oportunidad de comprar | Publicidad |
|-----------|----------------------|--------|-------|-------|------------------------|------------|
| Pekín     | 3,249                | 33.1   | 51.6  | 77.77 | 17.0                   | 5.9        |
| Shanghai  | 4,843                | 30.4   | 63.6  | 79.1  | 13.7                   | 12.5       |
| Guangzhou | 1,501                | 34.9   | 54.0  | 65.8  | 14.6                   | 6.0        |
| Shenzhen  | 1,600                | 23.6   | 43.9  | 67.1  | 18.0                   | 6.1        |

| Ofertas especiales | Envoltorio | Fecha de producción | Sin habito |
|--------------------|------------|---------------------|------------|
| 3.0                | 4.0        | 17.1                | 11.5       |
| 3.5                | 4.9        | 15.6                | 9.0        |
| 8.5                | 11.1       | 11.5                | 6.5        |
| 6.7                | 7.1        | 16.7                | 8.5        |

Fuente: (Fung Group: 2006: 13)

**Tabla 3**

|  |      |       | Media del ratio de crecimiento anual (%) |           |
|--|------|-------|--|-----------|
|  | 1978 | 2012  | 1979-2013                                | 2001-2013 |
| Salario anual per cápita en las familias urbanas (yuan)  | 343  | 26955 | 7.4                                      | 9.4       |
| Salario neto per cápita de los residentes rurales (yuan) | 134  | 8696  | 7.6                                      | 7.8       |

Fuente: (NBS: 2013)