

VITRINA EN CHINA: LAS GRANDES MARCAS DE MODA COMPITEN POR EL GIGANTE ASIÁTICO

Para un árbol, cambiar de sitio es la muerte; para un hombre, cambiar de sitio es la vida.

MO YAN

Las decisiones estratégicas referidas a la mezcla de mercadeo de cinco grandes marcas europeas muestran que, entre la estandarización y la adaptación, el buen manejo intercultural es decisivo para el éxito del negocio en el comercio internacional.

Natalia Boza Scotto

LOS PRONÓSTICOS de las empresas McKinsey y The Business of Fashion (BoF) confirman la importancia de China en el mercado de la moda, como queda registrado en el reporte «The state of fashion 2019» (McKinsey-BoF, 2019). Una de las mayores enseñanzas de esta industria para la gerencia se relaciona precisamente con el área de la internacionalización. Sea como estrategia de crecimiento o de supervivencia, traspasar las fronteras nacionales exige decisiones estratégicas de mercadeo internacional, con el fin de definir cada elemento de la mezcla de mercadeo.

Al ingresar a un mercado foráneo el gerente enfrenta dos posiciones opuestas: estandarización global o adaptación a las condiciones locales (Cerviño, 2006). Aspectos legales, políticos o económicos incidirán en la decisión, pero quizá los más relevantes sean los de índole cultural. Por ello, conocer el mercado objetivo desde este punto de vista permitirá identificar similitudes y diferencias, labor esencial en el mercadeo internacional (Cerviño, 2006) para lograr un buen manejo intercultural y aumentar las posibilidades de éxito. En este contexto resulta interesante y hasta fascinante analizar las estrategias de mercadeo internacional—en particular, el tratamiento de los factores de la mezcla de mercadeo— utilizadas por grandes firmas de moda en China: Chanel, Dolce & Gabbana, Gucci, Hugo Boss y Zara, estudiadas como parte del proyecto Visor China.

La moda se adapta a la estética china

La primera gran decisión sobre la propuesta de valor ofrecida al potencial consumidor es la relativa al producto. Predomina la tendencia a la estandarización, visto el éxito mundial de las creaciones de estas firmas de moda. Por ejemplo, Zara minimiza las diferencias culturales y desarrolla una moda global (Cerviño, 2006).

Pero, al reconocer la incuestionable faceta artística de la moda, en ocasiones la creación de las piezas encuentra su fuente de inspiración en la cultura china. Sobre esta conexión destaca la espectacular muestra organizada en 2015 por el Museo Metropolitano de Arte, que convirtió nuevamente a la ciudad de Nueva York en un referente cultural. *China: through the looking glass* versó sobre el impacto de la estética china en la moda occidental y la forma como ha enriquecido la imaginación de la

Natalia Boza Scotto, profesora de Contratos y Garantías de la Universidad Monteávila, miembro de la Red ALC-China e investigadora de Visor China.

moda durante siglos, según indica el catálogo de la exposición (Metropolitan Museum of Art, 2015).

Fuera de las salas de los museos, Melania Trump lució dos diseños de inspiración oriental durante la visita oficial del presidente de Estados Unidos, Donald Trump, a China, en noviembre de 2017: un modelo de alta costura de Dolce & Gabbana que lució la primera dama al llegar a Pekín y un Gucci —colección otoño-invierno 2016— que vistió en la recepción de la gala

Las variables culturales determinan, en gran medida, el éxito de un programa de mercadeo internacional

(Soto, 2017). Desde una perspectiva más comercial, se hace un guiño al mercado objetivo del gigante asiático con las frecuentes ediciones limitadas alusivas al horóscopo chino, que incorporan elementos de una arraigada tradición local para lograr un acercamiento cultural y mejorar la propuesta de valor. Así lo ilustran los diseños de Gucci que celebran la llegada del año del cerdo —5 de febrero de 2019— promocionados en su sitio dedicado a «Los tres cerditos» (Gucci, 2019).

Menores precios

Los precios fijados por una empresa pueden variar de un lugar a otro del mundo. Distintas circunstancias inciden sobre tal decisión; entre otras, costos de transporte, aranceles o fluctuaciones del tipo de cambio (Saha, Chowdhury, Chowdhury, Sarkar y Rahman, 2014).

Las grandes marcas de la moda comercializan artículos de lujo y, por ende, sus precios son altos. No obstante, en marzo de 2015 Chanel redujo el importe de algunos de sus productos en China, hasta un veinte por ciento, y tendió a equipararlos con el resto del mundo. Con esta decisión pretendió enfrentar a revendedores quienes, al aprovechar que sus mercancías resultaban más costosas en ese país, las traían del extranjero para ofrecerlas por internet (EFE, 2015). Los estudiosos del tema reconocen el impacto de internet en el comercio internacional: «... ha creado más desafíos ya que los clientes pueden ver los precios globales y comprar artículos de todo el mundo. Esto ha aumentado el nivel de competencia y con ello las presiones sobre los precios, ya que los competidores globales pueden tener costos operativos menores» (Saha y otros, 2014: 104).

La acción implementada por Chanel fue seguida por otras casas de moda, como lo hizo Hugo Boss en 2016, cuando equiparó el precio de los productos en China con respecto a otros mercados, como el europeo o el norteamericano (Thomasson y Sheahan, 2016). Esta tendencia a la baja de 2015 y 2016 se repitió pocos años más tarde, aunque en menor medida y por motivos distintos.

El 1 de julio de 2018 el gobierno chino rebajó los aranceles para la importación de artículos de lujo, con repercusión inmediata en el comercio de la moda. Ese mes, LVMH disminuyó los precios de algunos artículos vendidos en China, entre tres y cinco por ciento, tal como ocurrió días después con Gucci, que los bajó en una media de cinco por ciento (Modaes, 2018). El gobierno chino anunció una nueva rebaja de aranceles a partir del 1 de enero de 2019 para más de 700 productos extranjeros, con el propósito de expandir las importaciones e impulsar «reformas estructurales» en el país (Europa Press, 2018), que incluían la aprobación de la nueva Ley de Inversión Extranjera a mediados de marzo de 2019 y que estará vigente desde el 1 de enero de 2020 (Boza Scotto, 2019).

Tiendas en línea

En cuanto al punto de venta, llama la atención la apertura del canal digital. Distintas firmas de moda se unen al creciente y generalizado uso del comercio electrónico en China. Por ejemplo, Zara lanzó su tienda en línea en el país asiático en septiembre de 2012 (Inditex, 2012), Hugo Boss lo hizo en 2013 (*Jing Daily*, 2013) y LVMH en julio de 2017 (Modaes, 2017).

Pero en la corriente hacia la digitalización del comercio hay excepciones. Es el caso de Chanel, cuya gerencia continúa convencida de los beneficios derivados de los establecimientos físicos para la imagen de exclusividad (Reuters, 2017).

Promoción al estilo oriental

Una vez definidos el producto y el precio se ponen a prueba las habilidades para enfrentar el reto cultural, pues serán necesarias importantes decisiones gerenciales con respecto a la estandarización o la adaptación de la promoción publicitaria; y, en este último sentido, cómo hacerlo. Con razón se afirma que las variables culturales determinan, en gran medida, el éxito de un programa de mercadeo internacional (Cerviño, 2006).

La adaptación al mercado chino realizada en una campaña de Zara —el video promocional de la colección de ropa Año Nuevo Zara 2019, con una estética modernista— aprovecha la llegada del año del cerdo al incluir la frase «*follow the happy pig*», acompañada de un puerquito que se mueve al ritmo de música tecno, además del disfraz de dragón utilizado por un niño rubio. A pesar del buen manejo del aspecto intercultural por parte de Inditex, la campaña publicitaria de la colección de labiales lanzada por Zara a escala global, a principios de diciembre de 2018, recibió una mala acogida en China. A mediados de febrero de 2019, la empresa publicó un mensaje publicitario en la red social Sina Weibo, con texto y fotos de los cosméticos y rostros de modelos, entre ellas la modelo china Li Jingwen —conocida como Jing Wen—, quien solo tenía maquillaje en los labios. Las pecas en el semblante de la joven suscitaron una reacción negativa en un sector, que inició una campaña en las redes sociales bajo la etiqueta #InsultoChina, según la cual su apariencia no reflejaba los cánones de belleza asiáticos e intentaban imponer estándares occidentales (Allen, 2019; Lin, 2019; May y Mou, 2019; S Moda, 2019).

Otro caso aún más sorprendente fue el enfrentado por Dolce & Gabbana en noviembre de 2018, que seguramente influyó en la posterior acogida de la campaña de los cosméticos de Zara, al producir una especial sensibilidad en el mercado chino hacia los productos extranjeros. Poco antes de un gran desfile anunciado para ese mes en Shanghái, la empresa lanzó una campaña publicitaria por la red social Weibo con videos en los cuales aparecía una modelo china tratando de comer porciones exageradas de emblemáticos platos italianos —pasta, pizza o cannoli— con palillos chinos, mientras el narrador sugería cómo hacerlo.

Los videos de Dolce & Gabbana fueron considerados ofensivos, al punto de que la empresa los eliminó de su cuenta oficial. Probablemente, la publicidad exaltó diferencias culturales y creó un efecto de alejamiento y rechazo. La polémica fue mayúscula. No solo estos *spots*, sino además supuestos mensajes negativos emitidos por Stefano Gabbana, desembocaron en la exclusión de la marca de los principales portales de comercio electrónico, así como la cancelación del esperado desfile *The great show* el mismo día en que se realizaría (Forbes Staff, 2018; Urreta, 2018).

Los desfiles de moda suelen tener finales felices, contrariamente a lo ocurrido con Dolce & Gabbana. Para las firmas de alta costura constituyen una efectiva estrategia de mercadeo para acercarse al mercado foráneo y lograr conciencia de marca.

En 2012 Hugo Boss organizó su primer desfile en China, y para ello seleccionó como locación el National Agricultural

Exhibition Center de la ciudad de Pekín, construido en 1959 (Pittilla, 2012), a una década de la instauración de la República Popular China. El año siguiente, eligió la ciudad de Shanghai para la nueva exhibición de moda; específicamente, el emblemático edificio de la Power Station of Art, antigua central eléctrica construida en 1897, remodelada y convertida en 2012 en un museo estatal de arte contemporáneo (Gilles, 2013).

Chanel también ha llevado grandes espectáculos a China. En la ciudad de Chengdú, capital de la provincia de Sichuan, exhibió la colección Crucero 2017-2018, llamada «La modernidad de la antigüedad», e inspirada en la antigua Grecia (Odrizola, 2017), cuna de la cultura occidental.

Algunas casas de moda aplican estrategias complementarias de penetración, que les permiten acercarse al mercado objetivo y generar conciencia de marca en China. Chanel organizó la exhibición *Culture Chanel*, que pasó —entre 2011 y 2013— por el Museo de Arte Contemporáneo de Shanghai, el Museo Nacional de Arte de China, en Pekín, y la Casa de la Ópera de Guangzhou (Cantón). El montaje —a cargo del curador Jean-Louis Froment— se basó en la obra de ballet *Le train bleu*, y el

Los desfiles de moda constituyen una efectiva estrategia de mercadeo para acercarse al mercado foráneo y lograr conciencia de marca

vestuario diseñado por Coco Chanel mostraba la relación de la creadora de la marca con el arte (Hola, 2013; Sheng, 2013).

Hugo Boss también se vinculó con el arte, pero desde otra perspectiva que lo acerca más a lo local e incluso realiza la imagen de la empresa como socialmente responsable. En 2013, junto con el Rockbund Art Museum ubicado en Shanghai, creó el Hugo Boss Asia Art Award, un premio de arte que reconoce a artistas contemporáneos de la región asiática (Hugo Boss Group, 2011).

Con una orientación similar, aunque directamente referido al área textil, la empresa que gestiona la marca Gucci anunció en Pekín, a inicios de diciembre de 2018 (dos semanas después del incidente de Dolce & Gabbana), el lanzamiento del Kering Sustainable Innovation Award, junto con la plataforma global de innovación Plug and Play. Bajo el lema «Elaborar el lujo del mañana», el premio pretende acelerar la innovación sostenible en los sectores de lujo y las prendas de vestir, en China. En septiembre de 2019, el jurado seleccionará a los ganadores de la primera edición (Kering, 2018).

La cultura es clave

La relevancia del mercadeo internacional, en mercados globales, pone de relieve la necesidad de profundizar el estudio de los aspectos interculturales y formar equipos multidisciplinarios, con énfasis en ciencias sociales, que realicen el indispensable análisis del entorno cultural —no solo económico, político o legal— en el proceso de internacionalización de una empresa.

Las experiencias de algunas de las más reconocidas y consolidadas firmas de moda en el mercado chino muestra la pertinencia del aspecto cultural para las decisiones acerca de la estandarización o la adaptación de los elementos de la mezcla de mercadeo. La comunicación que se establezca con el mercado objetivo debe tener como fundamento el respeto, así como el interés y la valoración de su cultura. Esa buena relación tendrá sus efectos en el rendimiento de la empresa. **■**

REFERENCIAS

- Allen, K. (2019). «Zara advert gets China asking: are freckles beautiful?». BBC: <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-47282426>
- Boza Scotto, N. (2019). «Nuevo marco legal de la inversión extranjera en

- China». Visor China: <http://visorchina.com/Actualidad/>
- Cervino, J. (2006). *Marketing internacional: nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid: Pirámide.
- EFE (2015). «Chanel baja el precio de sus productos en China para luchar contra la reventa». El Diario: https://www.eldiario.es/economia/Chanel-productos-China-luchar-reventa_0_368513282.html
- Europa Press (2018). «China rebajará sus aranceles a las importaciones de más de 700 productos desde el 1 de enero de 2019»: <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-china-rebajara-aranceles-importaciones-mas-700-productos-enero-2019-20181224113303.html>
- Forbes Staff (2018). «Tiendas online chinas retiran a Dolce & Gabbana por anuncio «racista»». Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/tiendas-online-chinas-retiran-a-dolce-gabbana-por-anuncio-racista/>
- Gilles, F. (2013). «Hugo Boss elige Shanghai para su segundo desfile en China». Fashion Network: <https://pe.fashionnetwork.com/news/Hugo-Boss-elige-Shanghai-para-su-segundo-desfile-en-China.332694.html#.XIPQ-CIzblU>
- Gucci (2019). «Los cerditos protagonizan la campaña Chinese New Year»: https://www.gucci.com/es/es/st/capsule/chinese-new-year-collection?gclid=EAlaIqobChMhOugmbui4QIV04bVCh0eOASQEAYASAAEgK6iPD_BwE&gclid=aw.ds
- Hola (2013). «Coco Chanel y su relación con el arte, motivo de inauguración de una histórica exposición en China»: <https://www.hola.com/moda/actualidad/2013011662835/coco-chanel-exposicion-china/>
- Hugo Boss Group (2011). «History»: <https://group.hugoboss.com/en/company/history/>
- Inditex (2012). «Zara inicia la venta online en China el miércoles»: <https://www.inditex.com/es/article?articleId=24469&articleTitle=Zara+inicia+la+venta+online+en+China+el+mi%C3%A9rcoles>
- Jing Daily (2013). «Hugo Boss launches China online store»: <https://jingdaily.com/hugo-boss-launches-china-online-store-2/>
- Kering (2018). «Kering launches Sustainable Innovation Award in Greater China with Plug and Play»: <https://www.kering.com/en/news/launches-sustainable-innovation-award-in-greater-china-plug-play>
- Lin, J. (2019). «Zara was forced to explain itself after chinese netizens said its feature of a freckle-faced top model was insulting». Business Insider Singapore: <https://www.businessinsider.sg/zara-was-forced-to-explain-itself-after-chinese-netizens-said-its-feature-of-a-freckle-faced-top-model-was-insulting/>
- May, T. y Mou, Z. (2019). «Insult to China: a model's freckles spark an online storm». *The New York Times*: <https://www.nytimes.com/2019/02/19/world/asia/china-freckles-zara-jing-wen.html>
- McKinsey-BoF (2019). «The state of fashion 2019»: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20State%20of%20Fashion%202019%20A%20year%20of%20awakening/The-State-of-Fashion-2019-final.ashx>
- Metropolitan Museum of Art (2015). «China: through the looking glass»: <https://www.metmuseum.org/exhibitions/listings/2015/china-through-the-looking-glass>
- Modaes (2017). «Louis Vuitton sigue los pasos de Burberry y Gucci y lanza su propia plataforma de ecommerce en China». Modaes Latinoamérica: <https://www.modaes.es/empresa/louis-vuitton-sigue-los-pasos-de-burberry-y-gucci-y-abre-su-propia-plataforma-de-ecommerce-en-china.html>
- Modaes (2018). «Gucci sigue los pasos de Louis Vuitton y reduce sus precios en China». Modaes Latinoamérica: <https://www.modaes.es/empresa/gucci-sigue-los-pasos-de-louis-vuitton-y-reduce-sus-precios-en-china.html>
- Odrizola, A. (2017). «El motivo por el que Karl Lagerfeld ha repetido su desfile de Chanel en China». *Vanity Fair*: <https://www.revistavanityfair.es/lujo/moda/articulos/desfile-chanel-crucero-china/27110>
- Pittilla, M. J. (2012). «Hugo Boss stages key Boss Black fashion show in Beijing landmark». The Moodie Report: <https://www.moodiedavittreport.com/hugo-boss-stages-key-boss-black-fashion-show-in-beijing-landmark/>
- Reuters (2017). «Chanel no se plantea abrir un canal de venta online». Fashion Network: <https://es.fashionnetwork.com/news/Chanel-no-se-plantea-abrir-un-canal-de-venta-online.895785.html#.XWPtRN5KgdU>
- S Moda (2019). «Es un insulto para China: la modelo asiática con pecas de Zara desata la polémica». S Moda-El País: <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/zara-polemica-modelo-china-pecas/>
- Saha, S. K., Chowdhury, S. T., Chowdhury, S., Sarkar, C. K., Rahman, M. M. (2014). «A study on impact of cross-cultural marketing mix on Asia and Asia Pacific region». *International Journal of Scientific & Engineering Research*. Vol. 5, No. 1: 102-105: <https://www.ijser.org/researchpaper/A-study-on-Impact-of-Cross-Cultural-Marketing-mix.pdf>
- Sheng, E. (2013). «Chanel exhibit to open in China». WWD: <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/chanel-exhibit-to-open-in-china-6611491/>
- Soto, C. (2017). «Los dos —carísimos— vestidos con los que Melania Trump partió plaza en China». Hola México: <https://mx.hola.com/famosos/2017110920114/melania-trump-caros-vestidos-china/>
- Thomasson, E. y Sheahan, M. (2016). «Hugo Boss cuts prices to try to revive weak China sales». Business Insider: <https://www.businessinsider.com/f-hugo-boss-cuts-prices-to-try-to-revive-weak-china-sales-2016-2?IR=T>
- Urreta, E. (2018). «Dolce & Gabbana cancela su desfile anual en China por unos videos racistas». El Mundo: <https://www.elmundo.es/yodona/moda/2018/11/21/5bf542c722601d19238b4580.html>