

# Estudio de Canal de Distribución HORECA para Alimentos y Bebidas en Taiwán

## 2015

Documento elaborado por la Oficina Comercial de Chile en Taipéi- ProChile

**pro|CHILE**  
IMAGINA · CRECE · EXPORTA



# I. TABLA DE CONTENIDO

<b>II. DEFINICIÓN DEL CANAL.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Características y definiciones relevantes. ....</b>	<b>3</b>
<b>2. Diagrama de flujo en el canal de distribución.....</b>	<b>4</b>
<b>III. ANALISIS DE LOS ACTORES RELEVANTES DEL CANAL .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Identificación de los principales actores dentro del canal. ....</b>	<b>5</b>
<b>2. Importancia relativa de los actores del canal.....</b>	<b>6</b>
<b>IV. ESTRATEGIA COMERCIAL DE ACTORES RELEVANTES DEL CANAL .....</b>	<b>10</b>
<b>1. Política comercial .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Política de proveedores. ....</b>	<b>14</b>
<b>3. Posicionamiento e imagen.....</b>	<b>15</b>
<b>4. Política de sustentabilidad.....</b>	<b>17</b>
<b>V. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS EN EL CANAL.....</b>	<b>18</b>
<b>VI. OPORTUNIDADES PARA SUBSECTORES/PRODUCTOS CHILENOS EN CANAL ANALIZADO</b>	<b>19</b>
<b>VII. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DE LA OFICINA COMERCIAL.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>VIII. ANEXOS.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## II. DEFINICIÓN DEL CANAL

### 1. Características y definiciones relevantes.

HORECA como canal de distribución para alimentos es definido como el sector industrial que prepara y sirve comidas y bebidas adquiridos previamente. Las siglas hacen referencia a los Hoteles, Restaurantes y empresas de Catering como los actores que componen este canal. La relevancia de este canal de distribución en Taiwán es muy alta, dado el hecho de que está muy atomizada y expandido en toda la isla, consiguiendo economías de escala importantes, pese a manejar, en general, márgenes de ganancias relativamente bajos. Su alcance geográfico es total, cuenta con una altísima densidad de establecimientos, conformados por un importante número de micro-empresas (menos de 5 empleados) y PYMEs (menos de 100 empleados) que totalizan 101.720 compañías, representando el 9.68% del total de PYMEs en Taiwán en términos de cantidad de empresas. (Ministry of Economic Affairs - SMEA White Paper 2013) A estas se suman grandes cadenas de restaurantes y preparadores de bebidas con presencia nacional e internacional. Dentro del canal HORECA, hay un claro dominio del sub-canal restaurantes, con un 83.3% del mercado de servicios alimenticios. Sus características fundamentales, por lo tanto, son su alcance geográfico y su atomización.

Este canal de distribución - considerando sólo a las PYMES y micro-empresas - presenta altos niveles de rotación y distribución creativa de empresas, con periodos de renovación que suelen ser bastante cortos. Este proceso está respaldado por la estadística de creación de nuevas PYMES, de las cuales el 16.38% de las nuevas empresas creadas el 2012 correspondieron a empresas del sector HORECA (Ministry of Economic Affairs - SMEA White Paper 2013).

Tal y como indica el organismo local TAITRA, un 90% de los taiwaneses come regularmente fuera de su casa, a lo cual se suma una cantidad importante de turistas internacionales cuyas cifras se han incrementado los últimos años gracias a las graduales pero constantes aperturas al turistas chino. A día de hoy, las industrias HORECA se ubican en el segundo lugar, en términos de cantidad de personas empleadas por sector, abarcando aproximadamente 10% de la masa total de trabajadores. Las ganancias del sector se encuentran también en crecimiento, con un incremento promedio anual de 3% durante los últimos 5 años, llegando a los US\$ 13.230 millones en el año 2012 (Ministry Of Economic Affairs).

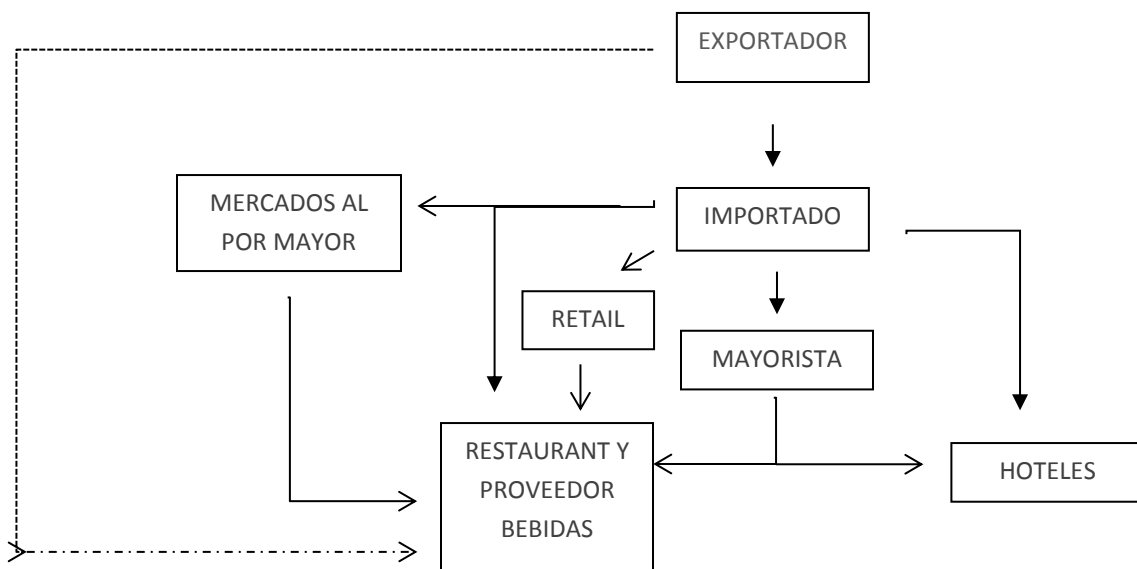
Estas cifras dan muestra del importante alcance que tiene el sector HORECA como canal de distribución, contribuyendo de manera fundamental en la salida a mercado de una larga serie de productos alimenticios importados y locales. Según las estadísticas del Directorate General of Budget, Accounting and Statistics, el año 2010 los taiwaneses utilizaron un 36.8% de su presupuesto de alimentos comiendo fuera de sus casas, en establecimientos del canal HORECA.

Las cifras del sub-canal restaurantes son para el año 2012:

CARACTERISTICA	NUMERO DE PUNTOS DE VENTA	GANANCIAS (US\$ MILES DE MILLONES)
Restaurantes	82.201	9.86
Tiendas de bebidas	14.985	1.12
Tiendas de snacks	10.802	0.33
Otros	1.828	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>109.816</b>	<b>11.76</b>

La presencia de cadenas y franquicias es clave para entender cómo funciona este canal. Una investigación (TAITRA, 2013) muestra que actualmente en Taiwán hay más de 550 cadenas de alimentos y bebidas, las cuales se han desarrollado de manera masiva apelando a la inmediatez y estandarización que demanda el consumidor local. Una buena cantidad de estas empresas ya están listadas en la bolsa local. No contentas con el éxito obtenido en el mercado taiwanés, las franquicias locales están iniciando una agresiva expansión hacia otros mercados del Asia y Estados Unidos, abriendo mayores posibilidades para los proveedores que surten a estas mismas. Casi el 18% de estas cadenas venden en los mercados internacionales a día de hoy. De aquellas que han decidido internacionalizarse, un 81% cuenta ya con franquicias establecidas en el mercado de China continental.

## 2. Diagrama de flujo en el Canal de Distribución



Dado el bajo volumen de sus operaciones, muy pocas empresas del canal HORECA importan directamente. Sus operaciones de compra se basan en la adquisición regular de volúmenes bajos, para lo cual requieren de

mayoristas o importadores que intervengan en la cadena de distribución (US GAIN Report). El precio es el principal elemento a considerar en la decisión de compra.

## III. ANALISIS DE LOS ACTORES RELEVANTES DEL CANAL

### 1. Identificación de los principales actores dentro del canal.

Los principales actores dentro del canal están atomizados dada la alta presencia de PYMEs en el sector, no obstante, pueden ser categorizados según sus sub-canales.

1. **Hoteles:** Los hoteles cuentan con una larga serie de restaurantes, los cuales representan un 16% del sector de los servicios alimentarios. Los restaurantes de los hoteles representaron el 51% de los ingresos de estos establecimientos (Taiwán Tourism Bureau, 2012). Los grandes hoteles suelen contar con una gran variedad de restaurantes dentro de sus establecimientos, divididos generalmente entre restaurantes asiáticos y restaurantes de gusto occidental. Los restaurantes de hoteles que lograron mayores ingresos fueron:

- Grand Formosa Regent – US\$ 41,1 millones
- Sheraton Taipei – US\$ 46.3 millones
- Ambassador Hotel – US\$ 32.3 millones
- Grand Hyatt – US\$ 29.3 millones

Los empresarios taiwaneses tienden a invitar a sus contrapartes de negocios a restaurantes hoteleros a fin de finalizar reuniones de negocios, o simplemente para entretener a sus clientes. Por lo mismo, los hoteles ofrecen de manera bastante agresiva los “set menú”, a fin de facilitar el proceso mismo de los almuerzos/cenas, y hacerlos más amenos.

2. **Restaurantes:** La amplia variedad de restaurantes existentes (82.201), componen el grueso del mercado HORECA para distribución de alimentos y bebidas, existiendo distintas categorías dentro de este sector que merece la pena considerar de manera independiente:

- **Restaurantes casuales/familiares:** Estos componen el grueso del mercado, y son en su mayoría pequeños negocios, quienes adquieren sus alimentos de mercados tradicionales, o mayoristas, pero no directamente del importador. Por otro lado, existen las cadenas de restaurantes casuales locales que si se abastecen directamente de los importadores.
- **Restaurantes de desayuno:** Una larga serie de restaurantes se especializa en la venta de desayunos, y funcionan en la franja horaria 05:00-11:00. El consumidor taiwanés desayuna una comida completa, y para ello prefiere

consumirla fuera de su casa, ahorrándose el tiempo de cocina. La masividad de este tipo de consumo genera economías de escala para estos locales, cuyo precio es muy asequible (NT\$ 40- NT\$ 50).

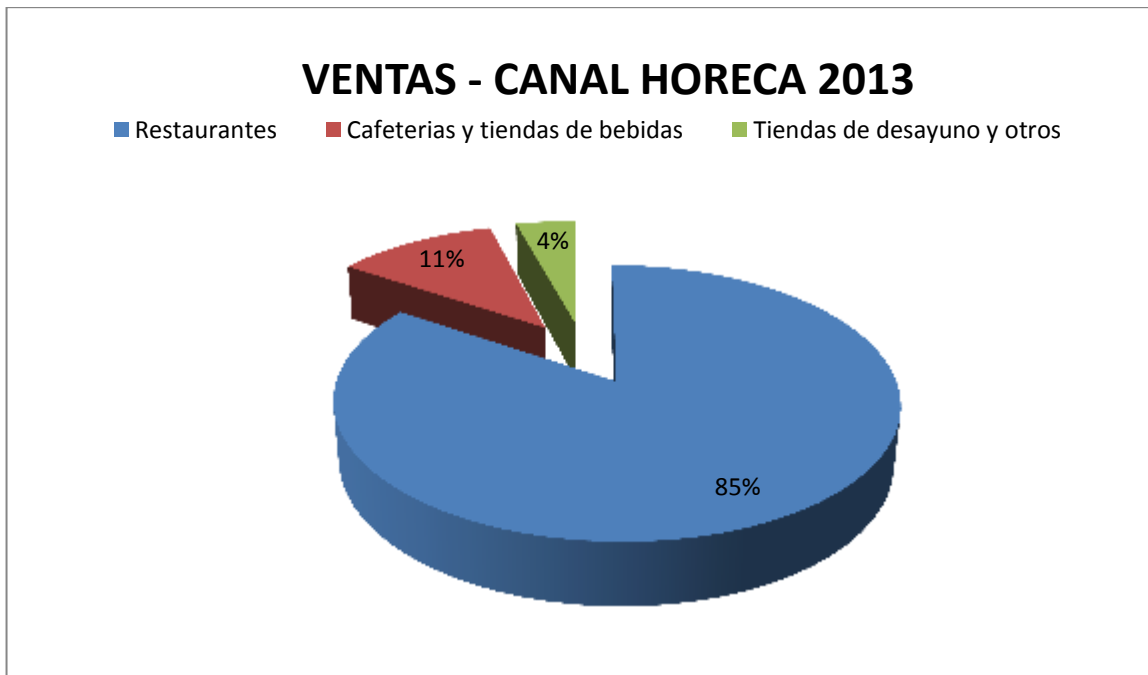
- **Comida rápida occidental:** Las cadenas de restaurantes de comida rápida globales si compran directamente del importador, ya que cuentan con una cadena de distribución interna propia. McDonalds es la más grande de estas, con 388 locales en Taiwán, seguido por MOS Burger (265), y KFC (50).

- **Comida rápida china:** Este tipo de establecimientos tiene una barrera de ingreso al mercado muy baja, por lo que existe una gran variedad de cadenas establecidas. Apuntan a consumidores de todos los segmentos, y se especializan en dumplings, beef noodles, albóndigas y otras comidas locales.

- **Cafeterías:** El volumen de importación de café se triplicó en los últimos años, pasando de 6.800 toneladas métricas en el 2001 a 18.400 toneladas en el 2012. El consumo per cápita equivale a 125 tazas anuales, aún por debajo de otros mercados como Japón o Corea del Sur (150), pero creciendo a tasas muy aceleradas. Este crecimiento ha ido acompañado de un crecimiento explosivo en cafeterías que ofrecen, además de café, un servicio de pastelería, almuerzos, y cenas.

## 2. Importancia relativa de los actores del canal

### A ) PARTICIPACIÓN DE MERCADO

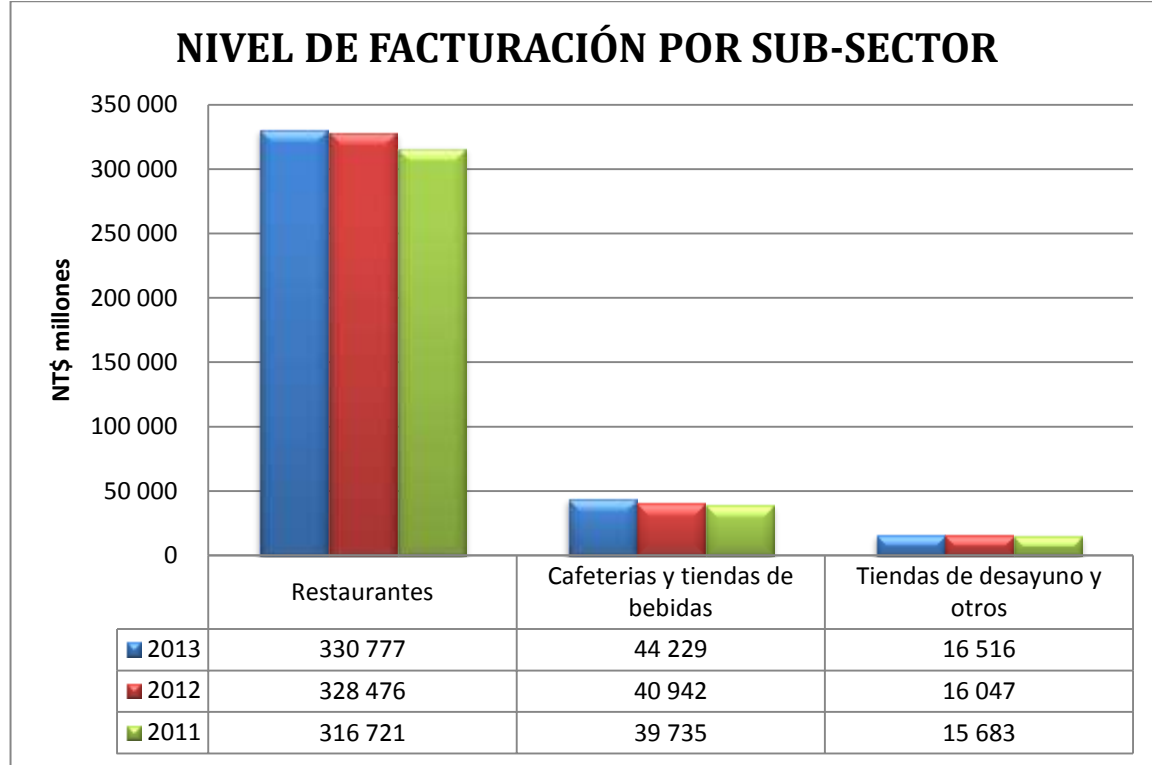


Fuente: Ministry of Economic Affairs – Statistics

Como se puede apreciar en el gráfico, los restaurantes dominan dentro del HORECA, y su atomización hace muy difícil que alguna empresa alcance una posición dominante de mercado. Sin embargo, como se puede apreciar en la tabla más abajo, hay conglomerados alimenticios que han logrado un importante y agresivo posicionamiento en

base a la multiplicación de sus puntos de venta. Sin embargo, participan de un mercado altamente competitivo, en el cual la posición dominante es prácticamente imposible de lograr.

**B ) NIVEL DE FACTURACIÓN**



Fuente: Ministry of Economic Affairs – Trade and Food Service Activity

Del gráfico se desprende que, pese a existir un crecimiento, este es orgánico, y no explosivo, lo cual habla de un mercado maduro pese a la alta competencia que se vislumbra por los altos niveles de rotación.

**C ) CANTIDAD DE TIENDAS**

CADENA	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CANTIDAD DE TIENDAS		GRUPO EMPRESARIAL	COMPRA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
WANG STEAK	Restaurant de carnes	14		Wow Prime Corp.	Directo al importador
TASTY	Restaurant familiar	37		Wow Prime Corp.	Directo al importador
TOKIYA	Restaurant familiar	31		Wow Prime Corp.	Directo al importador
YUANSHAO	BBQ japonés	20		Wow Prime Corp.	Directo al importador
GIGUO	Comida china	28		Wow Prime Corp.	Directo al importador
IKKI	Familiar japonés	11		Wow Prime Corp.	Directo al importador

CHAMONIX	Japonés BBQ	13	Wow Prime Corp.	Directo al importador
PINTIAN FARM	Restaurant familiar	22	Wow Prime Corp.	Directo al importador
12 SHABO	Comida china	30	Wow Prime Corp.	Directo al importador
SU FOOD	Orgánica	13	Wow Prime Corp.	Importador/distribuidor
FAMONN COFFEE	Cafetería	7	Wow Prime Corp.	Importador/distribuidor
NOBLE FAMILY STEAKHOUSE	Restaurant de carnes	120	Noble Family Co. Ltd.	Directo al importador
SKYLARK	Restaurant familiar	13	Skylark Co.	Importador/distribuidor
GRAZIE	Restaurant italiano	18	Skylark Co.	Importador/distribuidor
SWENSEN'S	Restaurant Americano	6	Hasmore Ltd. Co.	Importador/distribuidor
RUTH'S CHRIS	Restaurant de carnes	3	Hasmore Ltd. Co.	Importación directa, importador, distribuidor
MCDONALDS	Comida rápida	361	McDonald's Restaurants Taiwan Co. Ltd.	Importación directa, importador, distribuidor
BURGER KING	Comida Rápida	41	Great Wall Enterprise Co. Ltd.	Importador/distribuidor
SABOTEN	Comida japonesa	16	Great Wall Enterprise Co. Ltd.	Importador/distribuidor
MOS BURGER	Comida rápida	219	An-Shin Food Service Co. Ltd	Importación directa, importador, distribuidor
MERCURIES FOOD CHAIN	Comida rápida china	151	Mercuries & Associates Ltd.	Importación directa, importador, distribuidor
NAPOLI PIZZA	Comida rápida occidental	89	Mercuries & Associates Ltd.	Importación directa, importador, distribuidor
SUSHI EXPRESS	Sushi	150	Sushi Express Co. Ltd.	Importador/distribuidor
SUSHI TAKE-OUT	Sushi	25	Sushi Express Co. Ltd.	Importador/distribuidor



DINGSHI	Restaurant familiar	24	Sushi Express Co. Ltd.	Importador/distribuidor
GAIBOM	Comida china	112	Wang Zhang Fa Industry Ltd.	Importación directa, importador, distribuidor
WU TAO	Comida china	232	Ji-Shang Industry Co. Ltd.	Importador/distribuidor
CASHCITY SHABU SHABU	Comida china	138	Cashcity Foodservice Co. Ltd	Importación directa, importador, distribuidor
HONG YA BURDGER	Desayunos	800	Hong Ya International Enterprise Co. Ltd.	Importación directa, importador, distribuidor
LAYA BURGER	Desayunos	604	Sun Spark Group	Importación directa, importador, distribuidor
MY WARM DAY	Desayunos	1509	Super-Mill Group Co. Ltd	Importador/distribuidor
EASTERN BEAUTY	Desayunos	950	Chiao Pei International Co. Ltd.	Importador/distribuidor
85 C CAFÉ	Cafeteria, pastelería	337	Gourmet Master Co. Ltd.	Importador/distribuidor
DANTE CAFÉ	Cafetería, restaurant	127	Dante Coffee and Foods Co. Ltd	Importador/distribuidor
STARBUCKS	Cafetería	260	Uni-President Starbucks Coffee Company	Importador/distribuidor
Ikari	Cafetería	71	Ikari Coffee co. Ltd	Importador/distribuidor

Este breve recuento sirve para dar una pequeña idea de la atomización existente en el mercado HORECA. Esta no considera los restaurantes de hoteles, y otra larga gama de restaurantes, cafeterías y puntos de venta de alimentos preparados que se desempeñan en el mercado taiwanés.

Como se puede apreciar también por la cantidad de establecimientos que manejan algunos grupos, la existencia de franquicias es alta, al igual que la rotación de estas mismas. Esta importante presencia de empresas franquiciadores facilita de alguna manera la selección centralizada de compra por parte de las empresas HORECA, y de igual manera facilita contratos importantes para los importadores que entran en contacto con estos grupos.

# IV. ESTRATEGIA COMERCIAL DE ACTORES RELEVANTES DEL CANAL

## 1. Política comercial

Las políticas comerciales de los distintos actores varían mucho, dado que este es un canal que contiene un abanico muy variado de actores, de los cuales, además, es difícil distinguir una única línea de política comercial, ya que sus estrategias varían también, y ninguno tiene un dominio importante del mercado. A continuación, se explica la política comercial de 5 actores relevantes dentro del canal a fin de generar un mayor conocimiento respecto de la política comercial del sector:

### 1. WOWPRIME CORP.

WOWPRIME es sin duda alguna uno de los principales conglomerados de restaurantes en Taiwán, con presencia también en China y Tailandia. Al año 2012, la empresa tenía un 2.95% de cuota de mercado de los restaurantes en Taiwán, posicionándose como un actor sumamente relevante, y registrando ventas por un total de NT\$ 9.682 millones ese mismo año. El crecimiento en su número de establecimientos se ha basado en una estrategia agresiva para consumidores de todos los niveles, basada fundamentalmente en la capacidad de consumo HORECA del consumidor taiwanés.

La política comercial del grupo consiste, en Taiwán, en consolidar el actual número de ventas de sus marcas establecidas, a la vez que se exploran nuevas marcas para expandir el mercado. Las actuales marcas del grupo han segmentado a su clientela en tres niveles de consumo acorde a su capacidad socioeconómica, y estas son las siguientes:

ALTO PODER ADQUISITIVO	
MEDIO/ALTO PODER ADQUISITIVO	



Con respecto a sus estrategias de expansión, el mayor potencial observado por el conglomerado se da en el segmento de poder adquisitivo medio y bajo, y no en el sector de alto poder adquisitivo. En una entrevista concedida por el CEO del grupo al diario Taipéi Times comentó que “A futuro la empresa espera poder focalizarse en un proceso de expansión en restaurantes baratos, como nuestra cadena 12 Sabu, que cobra NT 198 por comida por persona. Siempre hay demanda para restaurantes de bajo precio, que componen el 80% del mercado. Yo prefiero servir a los consumidores que tienen bajos ingresos que a aquellos que pagan NT 3.000 por una comida”. Dado lo anterior, sus estrategias de precios están evidentemente apuntadas a un crecimiento en masivo de márgenes bajos, y no a un crecimiento de nicho o gourmet de grandes márgenes. Con esta estrategia, es impracticable una política de descuentos a nivel del grupo, ya que no hay márgenes importantes involucrados. El grupo tiene un margen de ganancias total de 11.4%.

## 2. SUSHI EXPRESS

Originalmente parte del grupo Chin Chou Industries, SUSHI EXPRESS abrió su primer local en el año 1996 con la apertura de un SUSHI TAKE-OUT. Este sería el primer punto de venta de las 3 cadenas que pertenecen al grupo Sushi Express Co. Ltd. y que cuenta hoy con 199 puntos de venta. El objetivo del grupo fue siempre el de proveer alimentos de calidad a precios asequibles, donde la frescura del producto fuese la principal preocupación. Para una cadena de sushi, este elemento sería clave en el desarrollo de su clientela.

Los alimentos preparados por SUSHI EXPRESS y SUSHI TAKE OUT se preparan en base a alimentos importados tanto como a alimentos locales. Sin embargo, el grupo no realiza la importación directa de los bienes que usa, abasteciéndose de importadores con quienes mantiene una estrecha asociación.

Su política de precios empezó con una solución “one Price fits all”, estandarizando los alimentos vendidos en base a un precio único. Esta política cambió con el tiempo, pero manteniendo en sus restaurantes una estructura de precios relativamente simple. Los locales de SUSHI TAKE OUT ofrecen nigiris por NT\$5, NT\$10 o NT\$ 15, dependiendo del tipo de pescado o marisco que se utilice en la preparación de estos. De la misma manera, se ofrecen bandejas o sets que consisten en múltiplos de los nigiris ofrecidos, pero con un descuento por volumen. Esta estructura de precios, altamente asequibles, lo convierte en un local masivo de comida rápida para llevar. Por su parte, SUSHI EXPRESS tiene una estructura de precios similar, pero al requerir una inversión mayor (ya que son restaurantes con Sushi Train y cocineros en vivo), los precios atraen a consumidores dispuestos a desembolsar una mayor cantidad, y permanecer más tiempo en el local de consumo. En este caso, la empresa si aplica el principio de “precio único”, ya que todos los platos tiene un costo de NT\$ 30 (más un 10% de cobro por servicio). Esta estrategia de precios se empezó a implementar en el año 2001, con el objetivo en mente de facilitar la decisión de compra en base al presupuesto disponible por parte del consumidor.

La expansión de la empresa y su modelo de negocios se expandió hacia el sudeste asiático (Singapur, Hong Kong, Tailandia) y cruzó el océano Pacífico llegando a Estados Unidos. A día de hoy, el grupo empresarial cuenta con 300 puntos de venta, 206 de ellos en Taiwán, los cuales administra de manera directa, estableciendo en cada mercado su propia cadena de abastecimiento con importadores locales.

### 3. MERCURIES AND ASSOCIATES

La empresa MERCURIES AND ASSOCIATES, que maneja 240 restaurantes (entre las pizzerías Napoli, y los restaurantes Mercuries Food Chain), es también un actor importante en la distribución local de alimentos, ya que integra horizontalmente su negocio con la creación del retail Simple Mart, el que consiste en una importante serie de mini-markets, ubicados en zonas residenciales de Taiwán. Esta capacidad de distribución, y los importantes volúmenes de alimentos que manejan les permiten dedicarse también a la importación directa de ciertos productos para su utilización en el procesamiento de alimentos, de los cuales algunos se envasan.

La empresa se fundó en el año 1965, y tras 40 años de desarrollo, es hoy en día un grupo listado en la bolsa de Taiwán, que cuenta con 5.400 empleados en la isla. Sus políticas de precios están alineadas a la baja con restaurantes similares. En el caso de las pizzerías Napoli, sus precios suelen ser un 10-20% menos que los precios ofrecidos por las cadenas norteamericanas Domino's pizza o Pizza Hut, compitiendo así con estos gigantes, y apelando con su branding al origen de la pizza como alimento: Italia.

### 4. SKYLARK CO.

Como ejemplo de inversión extranjera en el canal HORECA local, la empresa SKYLARK, que administra 31 restaurantes en Taiwán, es una empresa que tiene su origen en capitales japoneses de la empresa Kotobuki Foods Ltd., que cuenta con más de 3.000 restaurantes a nivel mundial. Su política de expansión en Taiwán ha consistido en la venta de franquicias, la primera de las cuales se vendió en el año 1982 para la construcción del primer restaurant SKYLARK en la isla. Posteriormente desarrollaría también la gama de restaurantes Grazie. En el año 2005, SKYLARK Co. en Taiwán se consolidaría como una subsidiaria independiente, la cual cuenta con 1200 empleados.

Estos establecimientos apuntan a un consumidor de status socio-económico medio/alto, pero de gustos masivos, no gourmet (su rango de precios va desde los NT\$ 150 a los NT\$ 600). Los alimentos preparados por estos restaurantes, al igual que el diseño mismo de los locales, apelan más a una vistosidad que a la utilización de ingredientes de alta calidad o una cocina realmente especializada.

En términos de logística, Skylark formó una asociación estratégica con Carrefour y Hola, retail a los cuales acompaña físicamente en sus ubicaciones (no exclusivo). De esta manera, ha logrado una asociación de su propia marca a la de estos dos gigantes del retail, favoreciendo su difusión a nivel local.

### 5. THE REGENT TAIPEI

El HOTEL REGENT logró ventas de alimentos por US\$ 49,1 millones durante el año 2012, posicionándose como el principal hotel en este aspecto. El número de habitaciones con el que cuenta (538) no lo convierte en el hotel más grande de Taipéi, quedando por detrás de otros como el Sheraton (688), Howard Plaza (606) o Crowne Plaza (656). No obstante, ha explotado de manera brillante sus restaurantes, cafeterías y otros servicios de alimentos para servir a empresas, eventos, y público general, ya sea en el hotel mismo, o en un tercer lugar a través de su servicio de catering. La variedad en estilo y la alta calidad de sus restaurantes atraen constantemente a diferentes segmentos de público, dentro de los cuales destacan tres grupos: (1) Empresas que solicitan reservas en los restaurantes para almuerzos o cenas de negocio (6-10 personas), (2) consumidores que asisten a estos para celebrar ocasiones especiales como el día del padre, San Valentín, aniversarios u otros, y (3) eventos sociales y empresariales (50-300 personas). Al igual que ocurre con otros hoteles, los restaurantes del HOTEL REGENT ofrecen de manera bastante agresiva los "set menú", a los cuales tiende a acceder la gran mayoría de los

consumidores locales; esto se traduce en un importante volumen de ventas para los proveedores de alimentos del hotel.

Los restaurantes con los que cuenta el HOTEL REGENT son los siguientes:

- MIHAN: Restaurant estilo japonés de parrilladas con capacidad para 156 personas, y 11 salas privadas para comidas de negocios. Destaca también por tener una buena selección de vinos expuestos de manera vistosa.
- AZIE GRAND CAFÉ: Cafetería de estilo occidental que funciona en horario continuado en la zona central del hotel. Tiene capacidad para 160 personas, sin salas privadas. Destacan sus ensaladas, sándwiches, pizzas y noodles.
- BRASSERIE: Buffet asequible para gente que trabaja en oficinas cercanas y público general. Es un buffet con una alta variedad de alimentos y bebidas, que incluye desde aperitivos japoneses hasta postres franceses. Cuenta con una buena selección de carnes, y es el restaurant más demandado del hotel. El costo del almuerzo es de NT\$ 1.000 en días de semana, y NT\$ 1.200 en fines de semana. Ofrece también buffet de desayuno y cena. Tiene capacidad para 350 personas, y cuenta con 2 salas privadas.
- GALLERY: Este lounge/bar ubicado en el segundo piso del hotel ofrece alcoholes, café y vinos en un entorno elegante y discreto. Tiene capacidad para 140 personas, y no cuenta con salones privados.
- ROBIN'S GRILL: Este restaurant elegante de carnes se caracteriza por ofrecer buenos menús de almuerzo y cena. Tiene cuatro salas VIP con capacidad para acomodar entre 8 y 30 personas. Su capacidad total es de 100 personas, y ofrece carnes provenientes de Australia y Estados Unidos, servidas en cantidades que van de las 6 a las 10 oz.
- ROBIN'S TEPPAN: Este restaurant fusión utiliza ingredientes occidentales para cocinar con un estilo japonés. Cuenta con salas privadas que pueden acomodar hasta 40 personas, y una capacidad total para 100 personas. Al igual que otros restaurantes del hotel, promueve agresivamente sus menús.
- SILK'S HOUSE: El restaurant icono de comida china del hotel se encuentra ubicado en el tercer piso, y funciona de manera casi exclusiva con salas privadas para almuerzos y cenas de negocios u oficiales. Su comida mezcla estilos cantoneses y de la provincia de Sichuan. Cuenta con 10 salas privadas, y tiene una capacidad total para acomodar a 130 personas. Tiene un set establecido de almuerzo, y otro set de cena, sin posibilidad de elegir a través de un menú.
- LANTING: Este restaurant, reservado únicamente para miembros del hotel y quienes se alojan en sus habitaciones, está ubicado en el piso 21 del mismo, y ofrece un menú a la carta de platos preparados de comida shanghainesa y japonesa.

Las políticas de precios del hotel varían de un restaurant a otro, pero la gran mayoría de estos maneja un esquema de precios fijos por el menú ofrecido. Los precios apuntan a consumidores con alta capacidad de pago, ofreciendo el restaurant Brasserie la alternativa más económica, mientras que la mayoría de los restaurantes del hotel tienden a rondar los US\$

80- US\$ 100 por persona para adquirir el menú completo. No cuenta con una política comercial expansiva, sino que busca intensificar y fidelizar a los clientes existentes, ya que actualmente la mayor parte de las ganancias del hotel provienen de sus servicios alimentarios, y no de sus habitaciones.

## 2. Política de proveedores.

Como se puede apreciar en la lista del punto 2.B, el canal HORECA local no suele realizar importación directa, sino que compran a importadores y distribuidores locales, constando la cadena generalmente de 4 niveles (exportador-importador-mayorista-HORECA). No existe ningún procedimiento de compra pre-establecido para el canal, ya que varía mucho de un actor a otro, y de un sub-sector a otro. A continuación se detallan las políticas de proveedores de algunos actores relevantes del canal HORECA:

1. WOWPRIME CORP: Este gran actor del canal cuenta con una política de compras centralizada, lo cual lo lleva a priorizar grandes contratos por sobre la búsqueda de contratos de nicho. Su política de compras se relaciona directamente con un fuerte aumento en la centralización de la distribución de sus alimentos, pasando a ser un distribuidor para todas sus cadenas de restaurantes. Al año 2011, un 75% de los alimentos utilizados en los restaurantes del grupo provenían de las bodegas de almacenaje WOWPRIME, distribuyendo de manera directa a sus puntos de venta, contando con una baja cuota de distribución por parte de importadores o distribuidores. Además, el año 2013 se inauguró el “Vegetables and Fruits process Distribution Center”, para centralizar tanto las adquisiciones de frutas y verduras cerca del punto de adquisición, como para reducir los tiempos de transporte de la misma.

La empresa tiene una política de proveedores de largo plazo, y requiere un suministro constante, con una alta rotación de bodega. Por lo mismo, adquiere la mayoría de sus productos directamente de importadores locales. Aventurarse en la importación directa significa una dificultad añadida en términos de calcular los tiempos de llegada y liberación de los productos, por lo que la empresa ha decidido no realizar prácticamente ninguna importación directa.

Los volúmenes de adquisiciones, y la alta rotación, garantizan a la empresa un alto poder de negociación, conducente a lograr economías de escala, y por lo tanto buscar ganancias por volumen.

Para la empresa es muy importante la sustentabilidad de sus operaciones, política que aplican también a sus proveedores y a las empresas productoras de los alimentos utilizados en sus restaurantes. Dado que este grupo se caracteriza por tener una fuerte política de responsabilidad social empresarial, todo esfuerzo que vaya en este mismo sentido es un aliciente para convertirse en proveedor del grupo.

2. SOWIESO: El restaurant SOWIESO pertenece a una pequeña empresa que dirige dos restaurantes gourmet y un wine-bar en las zonas más céntricas de Taipéi. Su política de proveedores apunta a comprar la gran mayoría de sus productos directo al importador. Consume productos altamente especializados, provenientes fundamentalmente de Alemania y Austria. La búsqueda de proveedores se hace sencilla ya que, como indica la dueña del restaurant Dorothy Hung, la gran mayoría de sus proveedores los buscaron a ellos, y no al revés. A día de hoy cuentan con entre 20 y 25 proveedores de alimentos y vinos, con los cuales establecen relaciones de trabajo de largo plazo, realizando compras regulares mensuales.

El eje principal de sus adquisiciones es la calidad, pero para una alta variedad de productos prima el concepto de “value for money”, buscando una relación precio calidad que se adecúe a los volúmenes que ellos pueden adquirir para sus necesidades.

3. Great Wall Enterprise (DaChan): El grupo Great Wall, mejor conocido como DaChan, es también uno de los grandes conglomerados locales del canal, siendo el administrador local de los cafés Illy, Burger King, la cadena de

restaurantes japoneses Saboten y otros, entre los que incluyen líneas de alimentos y pastelerías. Su principal diferenciación con otros grupos del canal es que DaChan cuenta con plantas procesadoras de alimentos, donde procesa una parte de los alimentos que vende, por lo que cualquier proveedor debe competir con el producto que es propio del grupo. Además, cuenta con una cadena de suministros integrada verticalmente, con inversiones en distintas partes del mundo para controlar la mayor cantidad de ingredientes utilizados como parte del grupo.

El grupo DaChan se puso como objetivo reducir el costo y el time-to-market como estrategia de competitividad, estableciendo una cadena de suministros global controlada por el propio grupo. A través de oficinas regionales, la empresa adquiere directamente en la zona de producción los insumos que necesita para sus cadenas de restaurantes y cafeterías. Las políticas de proveedores implementadas dicen relación con el control de calidad en toda la cadena de producción, y la necesidad de tener una buena trazabilidad. Las principales inversiones realizadas en el extranjero para la importación de alimentos las realizaron en el sudeste asiático y en China.

### 3. Posicionamiento e imagen.

Existen distintos niveles de posicionamiento dentro del canal, ya que la forma de consumo en el canal HORECA varía mucho desde los restaurantes de alta categoría (una buena parte en hoteles) hasta los puestos que sirven desayunos por NT\$ 30- NT\$ 40. Por lo mismo, las estrategias de posicionamiento e imagen de las distintas compañías del canal difieren ampliamente. No obstante, es posible distinguir 5 tendencias importantes de posicionamiento utilizadas por algunos actores:

1. Masividad de puntos de venta franquiciados de manera barata: Como se puede apreciar más arriba, la cadena de venta de **desayunos “MY WARM DAY”** cuenta con más de 1.500 puntos de venta en Taiwán. La sociedad taiwanesa está ampliamente acostumbrada a la inmediatez y el acceso fácil a prácticamente todo, generándose en todo sector empresarial (sobre todo de servicios) una altísima competencia, donde el posicionamiento de la empresa está directamente relacionado con la capacidad del consumidor de adquirir de manera rápida y con el mínimo desplazamientos lo que busca. Esta es una estrategia de posicionamiento muy extendida tanto el retail (con la mayor cantidad del mundo de tiendas de conveniencia per cápita) como en el canal HORECA. Para facilitar esta expansión, y responder a la demanda de inmediatez del consumidor, las empresas matrices de varias cadenas venden derechos de franquicia de manera muy asequible, de manera tal que esta pueda ser adquirida de forma masiva, llegando incluso a súper-poblar ciertas zonas con restaurantes iguales o casi iguales.

Los principales establecimientos que participan de este tipo de posicionamiento son los puntos de desayuno, los puntos de ventas de bebidas, y aquellos que venden cajas de almuerzo o “lunchbox” (pientan). Su estrategia de precios apunta a la masividad y las economías de escala, y no a la obtención de grandes márgenes. Por lo mismo, la imagen que buscan proyectar no dice relación con la alta calidad, ni con la preocupación en la preparación del producto, sino que con la capacidad de estar cerca y servir rápido y barato. Apuntan a todos los segmentos de consumidores por igual.

La fuerza adquirida por las cadenas y franquicias está también apoyada en el organismo gremial que apoya la promoción de las mismas, tanto nacional como internacionalmente: Association of Chain and Franchise Promotion. Este organismo coordina actividades a lo largo de toda la isla, donde sus miembros venden franquicias a quienes se interesen en instalar uno de estos establecimientos. De los 20 grupos principales del canal HORECA, un 80% utilizan un modelo de negocios basado en las franquicias (TAITRA, 2012).

2. Estandarización: Junto con la masividad, las cadenas y franquicias más masivas han apuntado a una estandarización que permita fidelizar al cliente que demanda inmediatez con el mismo producto disponible en todos sus puntos de acceso, siguiendo una política similar a la aplicada por McDonalds.

3. Carácter saludable: Tras los escándalos alimenticios de los años 2012 (carnes) y 2013 (aceites y almidón), que afectaron tanto a importadores como a distribuidores y retail, el consumidor taiwanés ha adquirido una buena cuota de conciencia con respecto a los alimentos que consume. En el canal HORECA, varios restaurantes han aprovechado esta característica para posicionarse aprovechando sus características vegetarianas, veganas, o la utilización de alimentos de primera calidad. El restaurante NonZero, por ejemplo, ubicado en la zona céntrica de Taipei, ha desarrollado un menú completamente orgánico, posicionándose positivamente entre los consumidores conscientes del daño a la salud que causan los aditivos. En términos de comida rápida, Mos Burger está quitando clientes a McDonalds al ser percibido como un alimento más saludable.

4. “Set menú” de calidad: En función de ofrecer un buen ratio calidad/precio/cantidad, muchos restaurantes de lujo han optado por ofrecer menús completos de almuerzo o cena para ocasiones, sean estas empresariales o familiares, consistente en una serie de platos para compartir al estilo chino. Esta es una tendencia que se ha desarrollado muy fuertemente dentro de los hoteles, como se puede apreciar más arriba con respecto del hotel REGENT y que se replica en todos los principales hoteles de Taiwán. Para posicionar este set menú con clientes (fundamentalmente empresariales), el canal realiza fuertes promociones entre las empresas y las distintas oficinas de gobierno, posicionándose como punto clave para cerrar reuniones oficiales o de negocios.

Mientras que las dos primeras tendencias destacadas suelen apuntar a consumidores de cualquier nivel de poder adquisitivo, las dos últimos apuntan exclusivamente a un consumidor de estratos socioeconómicos medios/altos, con capacidad de pagar un precio Premium por el bien consumido.

5. Uso de las redes sociales: Según un estudio producido por Report Linker, las redes sociales funcionan como una plataforma para los operadores de servicios de alimentos operando como un medio para anunciar sus productos y conectarse con una base más amplia de consumidores a un nivel más personal. Los operadores que están presentes en las redes sociales están creando una mayor conciencia de marca, avanzando en la promoción de los próximos eventos y promoviendo ofertas por tiempo limitado. De esta manera alcanzan el diálogo con la base de clientes, además de realizar contratación de empleados y fidelizar al consumidor (Reportlinker 2013).

**MAPEO POSICIONAMIENTO SERVICIO/PRECIO:** Trade off entre el nivel de servicio y la política de precios del restaurant. El siguiente mapeo considera sólo algunos restaurantes como referencia, ya que incluir al universo completo de restaurantes de Taiwán resulta imposible:





Fuente: Elaborado por OFICOM TAIWAN

Como se puede apreciar en el mapeo, la orientación del sector y la competitividad del mismo impiden o dificultan ampliamente la presencia de restaurantes que puedan ser calificados como “overpriced”. La curve que se observa sube por el eje vertical hacia un mejor servicio, y posteriormente (en función de diversos elementos del posicionamiento) avanza hacia precios mayores basados en un mejor servicio. A la hora de considerar un mejor servicio, las tendencias mencionadas son muy relevantes.

#### 4. Política de sustentabilidad

No existe una política uniforme de sustentabilidad en el sector. Como se mencionó en las tendencias, a nivel de consumidor y de productor se está promoviendo un consumo saludable, que viene aparejado con una tendencia clara de sustentabilidad en el proceso de producción del producto consumido.

## V. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS EN EL CANAL

Los requerimientos del canal son los mismos que establece Taiwán para la importación de alimentos, considerando que durante los últimos años se ha incrementado la preocupación a nivel de consumidor por la inocuidad alimentaria.

### **En términos de aranceles:**

Chile no cuenta con arancel preferencial en Taiwán. Los aranceles promedios a pagar para productos agrícolas es de 17.6%. La forma más fácil de consultar el arancel de importación de un producto específico es referirse a la página web de la Administración de aduanas (<http://eweb.customs.gov.tw/RateWebEn/Search1.aspx>), buscando por nombre o código arancelario.

impuestos de aduana: Existen 3 tipos de base de cálculo:

1. Base según volumen.
2. Base según valor del producto importado
3. Base según ambos conceptos.

Algunos aranceles aplicados a productos como bebidas alcohólicas no son catalogados en función del valor, sino que en función del volumen. Es así que la cerveza paga un arancel de importación de NT\$26 por litro, mientras que otros tipos de alcohol fermentado pagan NT\$7/ por grado de alcohol/por litro. Además del impuesto arancelario, el mercado local cuenta con un impuesto al Valor Agregado (IVA) de un 5%.

### **En términos de etiquetado:**

Los embalajes deben llevar la marca o nombre del consignatario y la marca o nombre del puerto de embarque. También deben estar numeradas (en concordancia con el packing list) a menos que el contenido sea fácilmente identificable.

Las normas de etiquetado se aplican a todo tipo de alimentos envasados y productos farmacéuticos. Si se utiliza un idioma extranjero en la etiqueta del producto, generada por el fabricante en el país de origen, es necesario que esta incluya los ingredientes principales, la fecha de vencimiento, fecha de fabricación, nombre del producto, peso/tamaño, nombre y dirección del importador. Este deberá incluir también un etiquetado en idioma chino con la información solicitada, el cual puede pegarse encima del envase.

La mayoría de los productos textiles están ahora sujetos a requisitos de etiquetado obligatorios, los importadores deben ser contactados para obtener información específica.

Incluir logos de reciclaje es obligatorio para recipientes reciclables, incluidos los que están hechos de vidrio, plástico, hierro, aluminio, papel, y papel de aluminio, importados a Taiwán. Para los envases de plástico el logo triangular de reciclaje también se muestra.

Para mayor información, por favor referirse a los siguientes links:

- Decretos sobre etiquetados de productos:

<http://gcis.nat.gov.tw/elaw/query/indexe.htm>

- Normativas respecto a etiquetados para productos envasados:

[http://www.fda.gov.tw/eng/people\\_laws\\_list.aspx?pages=3&keyword=&classifysn=16](http://www.fda.gov.tw/eng/people_laws_list.aspx?pages=3&keyword=&classifysn=16)

- Principios que regulan etiquetado de bebidas alcohólicas:

[http://www.nta.gov.tw/eN/03INFORMATION/INF\\_D01\\_MAIN.ASP?BULL\\_ID=991](http://www.nta.gov.tw/eN/03INFORMATION/INF_D01_MAIN.ASP?BULL_ID=991)

#### En términos sanitarios:

Las regulaciones que aplican a la importación de alimentos están generadas por la Food and Drug Administration y BAPHIQ (este último para alimentos que requieran certificación fito o zoonosanitaria). La principal regulación que aplica al sector es “Regulations of Inspection of Imported Foods”:

<https://consumer.fda.gov.tw/Law/Detail.aspx?nodeID=518&lang=1&lawid=145>

Además, es importante considerar dentro de esta marco la legislación relativa a la utilización de aditivos:

<https://consumer.fda.gov.tw/Law/Detail.aspx?nodeID=518&lang=1&lawid=241>

En caso de requerir mayor información con respecto a los requerimientos de importación, estas se pueden consultar en las páginas web del Food and Drug Administration, y BAPHIQ:

FDA - [www.fda.gov.tw/EN/index.aspx](http://www.fda.gov.tw/EN/index.aspx)

BAPHIQ - <https://www.baphiq.gov.tw/homeweb5.php>

## VI. OPORTUNIDADES PARA SUBSECTORES/PRODUCTOS CHILENOS EN CANAL ANALIZADO

La presencia de productos chilenos en el canal HORECA está bastante extendida; no obstante, hay espacio para incrementar dicha presencia. El siguiente análisis presenta los resultados cualitativos de la investigación, dado que

resulta imposible contar con data cuantitativa por la gran extensión y variedad que tiene este canal. Los subsectores en los cuales se visualizan mayores oportunidades son:

- **Productos del mar:** la gran mayoría de los productos del mar chilenos ya están en este canal y se integra muy bien a las comidas locales, especialmente a los “set menú” ofrecidos por los restaurantes de los hoteles, donde es frecuente encontrar locos chilenos, al igual que sopas a base de algas nacionales (*durvillae antartica* y *gigartina*). Por otro lado, la amplia presencia de restaurantes japoneses facilita también la venta de salmón, mayormente en estado crudo, servido como niguri o sashimi (ya que para los rolls se suelen utilizar otro tipo de pescados). Existen también restaurantes de estilo japonés que se precian de servir centolla, exhibiendo un ejemplar completo en el plato. Es importante considerar que el consumidor taiwanés es uno de los mayores consumidores de productos del mar per cápita en Asia, con 37 kg/ año, sin embargo, Taiwán es también un importante productor de productos del mar, importando sólo aquellos que no son parte de la oferta doméstica.
- **Vinos:** es cada día más frecuente encontrar uno o dos vinos chilenos en los menús de restaurantes de alta categoría. Francia sigue siendo el gran dominador en el canal, ya que el vino francés se ha posicionado como un vino elegante, que se sirve en toda ocasión especial para demostrar la importancia de la misma. Si la comida es más casual, el vino chileno puede ser la elección. No obstante en comidas masivas, (más de 100 personas), los vinos del nuevo mundo son una elección constante, dadas las ventajas que ofrecen en términos de precio/calidad.
- **Aceite de oliva:** La presencia de aceites de oliva chilenos en el mercado es muy baja en relación al consumo, debido fundamentalmente al factor precio y al desconocimiento de Chile como país productor de Aceite extra virgen. Si bien una importante cantidad de restaurantes está utilizando aceites de oliva para sus preparaciones frías, e incluso para algunos platos cocinados, el producto chileno debido a su alto precio debe ser promocionado a nivel de nicho.
- **Fruta fresca:** Los hoteles suelen contar con frutas frescas chilenas en sus bufetes. Estas tienen aún una presencia minoritaria, ya que prima la fruta local en función de gustos y precios. No obstante, es posible incrementar la presencia de fruta fresca chilena que se adapte a las necesidades del canal, como por ejemplo el kiwi. Además de los hoteles, los más importantes consumidores de fruta fresca del canal son las tiendas de jugos, las cuales exhiben la fruta que utilizan para las preparaciones que llevan a cabo. Actualmente, en estas cadenas hay una presencia mayoritaria de fruta neozelandesa y norteamericana, no chilena (sobre todo en manzanas), dado que el color que logra la manzana fuji chilena no es lo suficientemente atractivo para el público consumidor.
- **Jugos:** Los mismos puntos de venta descritos para la fruta fresca dentro de este canal tienen un alto potencial para absorber concentrados de jugos de todo tipo de frutas. La oferta suele concentrarse en distintos tipos de té (servidos generalmente fríos y con hielo) los cuales se modifican utilizando frutas, leche u otros ingredientes para lograr una amplia variedad de sabores. Se utilizan concentrados de jugo en estos puntos de venta que son realmente masivos y necesarios dadas las condiciones climáticas locales. La cantidad de puntos de venta con que cuentan estas tiendas es numerosa, y entre estas cadenas destacan Coco (1500+), Chatime (550), 50 Lan (600+) y otros.

## 1. Comentarios y recomendaciones de la Oficina Comercial

Acceder al canal HORECA no es difícil dada la alta cantidad de hoteles, restaurantes y cafeterías establecidos en cada ciudad de Taiwán. La mayor parte de los importadores cuentan con presencia en este canal, y el tener mayor o menor presencia en el dependerá del tipo y calidad de la distribución que el importador con el que se trabaja tiene para sus productos.

Acceder con exportación directa a este canal, sin embargo, es más complicado, dado que la gran mayoría de actores en el canal no tienen un volumen suficiente como para hacer rentable el negocio de importación. La principal recomendación es trabajar en terreno, de la mano del importador, para lograr de manera conjunta acceso como proveedores a los principales conglomerados de restaurantes, cuyos volúmenes de consumo de alimentos y bebidas son considerables. Una estrategia que involucre cortar al importador no es aconsejable.

La segunda recomendación fundamental es poner especial atención a la inocuidad alimentaria. Los restaurantes están especialmente preocupados de utilizar ingredientes que no dañen su reputación, sobre todo durante los últimos 2 años, en los cuales escándalos alimentarios han salpicado a algunas cadenas de pastelería y cafeterías. Demostrar trazabilidad, y etiquetado detallado y correcto servirán como apoyo al importador para lograr mejor acceso a este canal.

*El presente documento, de investigación de mercado e informativo, es propiedad de ProChile, organismo dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. El acceso a este documento es de carácter público y gratuito. No obstante lo anterior, su reproducción íntegra o parcial sólo podrá ser efectuada citándose expresamente la fuente del mismo, indicándose el título de la publicación, fecha y la oficina o unidad de ProChile que elaboró el documento. Al ser citado en una página Web, deberá estar linkeado al sitio de ProChile para su descarga.*