

# China, inversiones extranjeras en servicios: el mercado gastronómico

ESTEBAN ZOTTELE DE VEGA\*

**RESUMEN:** En el presente artículo se describen las características del mercado gastronómico chino, enfatizando en la importancia de la adaptabilidad y del *guanxi*, como elementos indispensables para aquellos empresarios extranjeros que aspiran a invertir en China. Asimismo, se ofrecen ejemplos de inversiones extranjeras en China, en el ámbito de la gastronomía.

**PALABRAS CLAVE:** Inversiones extranjeras en China, apertura de restaurantes en China, cadenas de restaurantes en China, *guanxi*, mercado gastronómico chino, transnacionales en China.

**ABSTRACT:** This paper describes characteristics of the Chinese gastronomy market, emphasizing the importance of adaptability and the *guanxi* as essential elements to those foreign businessmen that aspire to invest in China. It is also offered examples of foreign investments in China, in the gastronomy field.

**KEY WORDS:** Foreign investments in China, opening of restaurants in China, restaurant chains in China, *guanxi*, Chinese gastronomy market, transnational in China.

\* Representante de la Universidad Veracruzana en Beijing, China.

## *Introducción*

China ha desplazado a Alemania como el primer exportador del mundo. Esto ha generado cambios de paradigmas, tanto en la distribución mundial de los flujos comerciales, como en la estructura de los precios relativos a escala mundial. Por otra parte, en China, la expansión del sector Servicios durante los últimos 20 años ha jugado un papel importante en el incremento del empleo, mejorando la estructura industrial, aumentando la calidad de vida de la población y contribuyendo a mantener el crecimiento de la economía y la estabilidad. Por lo tanto, el gobierno se ha interesado en hacer crecer la contribución del sector Servicios en el Producto Bruto Interno.

En los últimos años ha habido un aumento en la participación del sector servicios en el PBI, que no necesariamente ha implicado una marcada mejora en la calidad del mismo, y aún menos en el sector gastronómico. La contribución del sector Servicios representaba el 40 % del PBI chino en el año 2007, mientras que en 1965 era del 27.4% (Organización Mundial del Comercio, 2008). En tanto que en los países desarrollados la contribución de los servicios representó entre el 60 y el 70% de sus economías. Esta situación genera oportunidades a las empresas latinoamericanas del sector que posean experiencia y capitales suficientes para invertir, aunque muchos empresarios latinoamericanos que han intentado instalar una empresa en la República Popular China (que en adelante llamaremos China), tienen la sensación de que todo aquello aprendido anteriormente, tanto en la práctica como en el conocimiento teórico, no parece aplicable en el ambiente empresarial chino. La distancia cultural, usos y costumbres, forma de organización laboral, estructura impositiva, alquiler de propiedad, pasando por la relación con cada sector y en particular con el gobierno, representan un cambio de paradigma en la experiencia de hacer negocios, haciendo necesario que aquellas medianas y pequeñas empresas con interés de radicación –que no posean ese *knowhow*– deberán buscar asistencia especializada que les permita entender la manera de hacer negocios en China y cultivar y manejar relaciones (*guanxi*) que los

ayuden a formar y consolidar la empresa localmente. A esta situación no escapa la industria gastronómica, que agrega mucho valor.

## Descripción del mercado gastronómico chino

China, a pesar de la gran influencia que ha sufrido de países extranjeros en los últimos veinte años, especialmente de Estados Unidos y Europa, es un país que mantiene una fuerte identidad cultural en casi todos los aspectos. La gastronomía es un ejemplo de esto. En China, como en algunos países latinoamericanos, hablar de comida es hablar de costumbres, tradición, festejos, encuentros y, en general, de toda la vida cotidiana. Existen varios tipos de restaurantes de comida típica, que por su categoría los podemos clasificar en:

- Restaurantes 5 estrellas, donde el lujo, la comodidad y la presentación son fundamentales.
- Restaurantes estándar, donde se encuentran buena ambientación y calidad a precios económicos.
- Restaurantes chinos de comida rápida: cadenas como “Ducheng Fast Food Restaurant” o “*Verdadero Kungfu Restaurant*”, que ofrecen comida china estandarizada y con venta a mostrador al estilo McDonald’s o KFC (Kentucky Fried Chicken).
- Restaurantes económicos, pequeños.

## Comida Internacional

Pero fue a partir de la apertura de la economía en 1979, que en China comenzaron a abrirse restaurantes de comida internacional. El ingreso al mercado gastronómico lo han hecho, al principio, las grandes multinacionales de servicios como McDonald’s, KFC, Starbucks, pero también, paulatinamente, se han integrado a este mercado pequeños y medianos empresarios de diversas naciones.

Las empresas de gastronomía internacional que han ingresado son, básicamente:

1. Cadenas de restaurantes
2. Cadenas de comida rápida
3. Pequeños restaurantes

#### 1. Cadenas de restaurantes

Son más caras para sustentar que las de comida rápida, y a menudo cargan un costo extra del 10 al 20 por ciento en el servicio; pueden ofrecer mayor variedad de comidas y de servicios. Se caracterizan por ofrecer, además, espacios más confortables al consumidor. Por ejemplo, Ginos Restaurante o Pizza Hut.

#### 2. Cadenas de comida rápida

Se puede observar que en cualquier ciudad mediana a grande existen muchas sucursales de McDonald's, KFC y Starbucks. Las colas de decenas de personas tratando de entrar a un restaurante Pizza Hut demuestran el valor de marca de estas empresas. Trabajan, en la mayoría de los casos, casi como productores industriales, con eficiencia, limpieza y estandarización, lo que no ocurre en muchos de los restaurantes de comida occidental en China. La eficiencia genera una gran fidelidad de la clientela, que sabe que cada vez que vaya a estas cadenas encontrará al menos un servicio y producto estándar. Fue KFC quien en los tempranos 80 abrió sus primeros locales, y fue también quien aprendió y trató de entender cómo minimizar riesgos y cómo negociar en un país donde la cultura de negocios dista largamente de parecerse a la de occidente. McDonald's y Starbucks siguieron esa evolución hasta convertirse en líderes de mercado de comidas rápidas, de este a oeste y de norte a sur en China.

### *El Caso Starbucks (星巴克咖啡)*

El nombre de Starbucks traducido en chino es Xingbake (星巴克). Xing 星, que literalmente significa star, y bage 巴克, que es la traducción fonética de back. Este nombre combina dos de los métodos más utilizados para traducir nombres al chino, el primero de manera literal, y el segundo de manera fonética. Starbucks utilizó los dos métodos, una muestra de estrategia amplia e inteligente. Esta cadena tiene como plan abrir, al menos, 100 tiendas por año en China, con el objetivo de fortalecer su éxito inicial y, en poco tiempo, rivalizar en dimensión con el mercado de Estados Unidos. Desde 1999, se han inaugurado más de 300 tiendas en China, lo que implica un promedio de apertura superior a la mayoría de los países asiáticos. Starbucks ha tenido un grado de flexibilidad destacable, ha incorporado productos nuevos como pastel de té verde y algunos té especiales. A su vez también, adaptó la decoración de algunos locales al estilo tradicional chino (Starbucks de Chengdu y algunos de Beijing, como el situado en Qianmen, una calle que rememora la antigua Beijing de los treinta).

Esta flexibilidad ha sido aplicada también a la administración. En el año 2009 existieron casos de leche contaminada, y la cadena de Starbucks, con gran velocidad de decisión, reemplazó la leche vacuna por la leche de soja en sus productos, con lo cual si bien el sabor tuvo alguna variación, disminuyó los riesgos.

### 3. Pequeños restaurantes

Existe otro rango de competidores, que son aquellos pequeños empresarios que ya se han instalado; es necesario, al abrir un local, considerar los factores de ubicación, cercanía y propuestas semejantes. Los pequeños restaurantes de comida extranjera se han ubicado, generalmente, cerca de grandes mercados, shoppings, embajadas y universidades; ofrecen platos específicos y, en muchos de los casos, los dueños son chinos. Este tipo de restaurantes han proliferado en las

grandes ciudades. Son cafeterías que ofrecen comidas, e incluso casas de té con comida internacional. Algunas zonas en Beijing, como Nanluoguxiang (南锣鼓巷), han nucleado muchos de estos restaurantes.

### *El caso Pass by Restaurant*

Este pequeño restaurante abrió sus puertas al público en el año 2000. Al iniciar las actividades, su idea original era vender pizza y comida italiana, pero lo hizo de una manera muy particular: en su menú incluyó pizza hecha con carne asada estilo Xinjiang y Pizza de Cubos de pollo estilo Pekín, entre otros platos, además de la comida italiana, comida asiática y entremeses típicos de la tradicional comida pekinesa. Con esto logró posicionarse en un mercado que inicialmente desconocía la comida italiana, pero a su vez incorporó platos originales de alta calidad. El lugar donde abrió el primero (año 2000) y el segundo local (año 2007), Nanluoguxiang (南锣鼓巷), es un barrio tradicional de casas bajas que, por influencia de este popular restaurante, se ha vuelto uno de los más atractivos barrios de Pekín.

## Factores a considerar al ingresar al mercado gastronómico chino

### Proveedores

Los restaurantes de comida extranjera utilizan muchos productos que a menudo son difíciles de encontrar en el mercado local. Podemos observar la manera de trabajar de algunos de ellos al ingresar al mercado chino.

#### *a) Importación directa de productos terminados*

Un gran número de los productos de los Estados Unidos entran como productos terminados, particularmente condimentos, saborizantes y

sazonadores, que en China no son tan consumidos ni tampoco tan fáciles de conseguir. Por ejemplo, marcas especiales de cerezas en almíbar ketchup o salsas de chiles. Los pequeños restaurantes no tienen la capacidad financiera para realizar importaciones directas. Por todo esto, una de las claves del éxito en el mercado para las grandes cadenas de comida rápida, como McDonald's o KFC, es tener una red de distribución propia para hacer posible la venta de sus productos de manera eficaz.

*b) Importación directa de productos no terminados*

La importación directa de productos no terminados permite concluir el proceso de producción en destino -con lo que se accede a una mayor variedad en el producto final-, sólo se justifican los casos en que se tiene asegurada la demanda. Por lo tanto, esta metodología resulta complicada para los pequeños restaurantes.

*c) Utilización completa de productos chinos*

Esta opción resulta la más económica pero es también la más compleja, ya que requiere mucha investigación, transporte propio, contactos directos con productores locales que puedan elaborar lo que necesita la empresa. Muchos productores chinos poseen flexibilidad para adaptarse a las nuevas necesidades, basta con que tengan una idea aproximada de éstas.

## Propiedad

La mayoría de los shoppings y nuevos edificios están bajo normativas bien claras, pero los viejos edificios y en particular aquellos que se encuentran en los barrios tradicionales, pueden tener una situación irregular con respecto al título de propiedad. Esto se debe a que la apertura económica y la propiedad privada son conceptos relativamente nuevos en China y existen muchas zonas grises en

la legislación, especialmente en el tema de propiedades. La gran revalorización de la propiedad, que se ha dado en general en los mayores centros urbanos de China y en particular en su capital Beijing, está sustentada en el crecimiento económico y en las reformas que progresivamente se han aplicado. El progreso acelerado ha puesto en evidencia situaciones especiales, como la que John Farndon, en su libro *China Rises* (2006), denomina “*Demolitionmania*”. Es decir, demolición de una gran cantidad de viejos apartamentos para la construcción de nuevos rascacielos. Existen casos de gente que ha remodelado un local completamente y, a poco de abrir, han tenido que dejar el local porque es un terreno fiscal en donde está por construirse una línea del metro.<sup>1</sup>

## Asuntos jurídicos

Tener un socio chino ayudará en la relación con el gobierno. Hay que tener en cuenta que algunos asuntos legales resultan muy difíciles para los extranjeros, debido al idioma y la distancia cultural. Aunque el pago de impuestos, en el caso de restaurantes, no parece ser tan estricto como en otros países, este tipo de negocios requiere de mucho personal, y se le deberá ofrecer al trabajador vivienda y comida. Esto no está normado pero es uso y costumbre. En cuanto a los contratos, si bien se respetan, no tienen la cobertura jurídica de otros países; asimismo, en caso de conflicto con socios locales, como extranjeros no es conveniente entrar en un arbitraje. Cuando éste es necesario, normalmente se conviene que la sede de resolución de un conflicto sea Hong Kong o Beijing. Muchos extranjeros prefieren contratar estudios de abogados chinos, que conocen más profundamente el tema jurídico-legal.

---

<sup>1</sup> Hasta fines de los setenta, las propiedades en China eran estatales. Con el comienzo de las reformas, muchas propiedades del estado pasaron a manos de personas que las administraban. En ocasiones todavía resulta difícil saber quién es el dueño real de dicha propiedad, ya que quien la administra y ejerce poder sobre ella no necesariamente es el dueño; en ocasiones, dichas propiedades aún pertenecen al Estado.



## El consumidor chino. Costumbres y Cultura

Para realizar negocios en China se debe tener un amplio conocimiento de la cultura, el idioma y las buenas conexiones. Además, es necesario tener relaciones con personas que conozcan cómo desenvolverse con la gente del gobierno y que ayuden a resolver las dificultades que pudieran presentarse. Algunas de ellas sólo pueden resolverse cara a cara, hablando y decidiendo en el momento. La flexibilidad y la interacción personal son fundamentales. Costumbres relacionadas con la alimentación se ven reflejadas en algunos casos, como sucede en las cadenas Pizza Hut o Ginos Café, donde se sirve la pizza con el ketchup y el queso rallado aparte para que el cliente lo agregue a su gusto. Respecto a las bebidas, es frecuente observar que cervezas y gaseosas se sirven naturales (a temperatura ambiente) y que el café se sirve tibio.

Por lo general esto tiene que ver con la tradición china y no se puede cuestionar. El mercado de la comida occidental es relativamente nuevo y el consumidor trata de aceptarlo, pero ponderando algunas cuestiones de su propia tradición.

Si se pretende construir una relación duradera, es necesario dedicar un tiempo a aprender lo mínimo sobre su historia, geografía, economía y características culturales. China es un mercado inmenso y tiene una cultura riquísima. Invertir tiempo en cultivar las relaciones seguramente será provechoso, tanto desde el punto de vista comercial como de enriquecimiento personal. Los empresarios chinos invierten muchísimo tiempo en construir una relación con sus pares y por eso es importante mantener el mismo equipo de gente negociando. En caso contrario, es probable que tenga que empezar todo el proceso desde cero. Esto es crítico para establecer confianza mutua, que es el primer escalón para hacer negocios.

Muchos consumidores chinos, sobre todo en las grandes ciudades, están dispuestos a conocer nuevas cocinas y se muestran abiertos a probar y disfrutar de las delicias gastronómicas de otros países.

Un restaurante occidental que no ofrezca alguna variedad de pizza o alguna variedad de steak resulta poco común. El empresario latinoamericano que haya planificado la apertura de un restaurante, deberá entre otras cosas tener en cuenta ciertos factores importantes:

- a) El consumidor chino posee características que difícilmente se encuentran en otros mercados, como ser apegado a ciertas tradiciones. Por ejemplo, el uso de ciertos diseños y colores puede contribuir -o influir negativamente- en el negocio.
- b) Parte de la estrategia de negocios deberá irse modificando con el tiempo y la marcha del negocio, porque resultará muy difícil, desde un comienzo, establecer claramente algunas de las condiciones de mercado.
- c) La atracción que siente el consumidor chino por promociones y ofertas. Los clientes chinos siempre gustan de obtener y utilizar cupones de descuentos o tarjetas vip que les permitan obtener precios diferenciales en cualquiera de sus consumos, especialmente en restaurantes.

Cualquier empresa que desee radicarse deberá tener en cuenta esta situación, y planificar detalladamente qué tipo de descuento podrá dar ofrecer, para obtener mayor participación en el mercado.

## Adaptación

Otro aspecto importante a considerar es que en las cafeterías y los restaurantes occidentales no necesariamente un precio bajo resulta atractivo. En ocasiones, los precios altos son símbolo de estatus. De todos modos, las cadenas, que apuntan a un público masivo, han sabido mantener precios accesibles y adaptarse.

### *El caso KFC*

Un ejemplo de un restaurante que ha sabido entender esta adaptación es KFC. A la hora del desayuno, en sus sucursales se puede comprar un crujiente youtiao (comida tradicional china), así como los famosos rollitos primavera de Cantón. Esta política se debe a que han entendido que es la única forma de atraer clientes para el desayuno, dado que el consumidor chino es muy tradicional a la hora de elegir lo que comerá por la mañana. KFC basa su publicidad diciendo que muchos de estos productos son los que se pueden encontrar en puestos callejeros, pero en KFC se asegura la calidad y frescura de los ingredientes. Además, en el caso de los youtiao, no se usa el alumbre<sup>2</sup>. Sin embargo, en KFC, el precio de este alimento es tres veces más alto que el que se deberá pagar en la calle. Desde 2002, esta empresa ha ofrecido en su menú distintas variantes de la comida tradicional china.

### Guanxi. Concepto y análisis

El guanxi (关系) tiene dos significados diferentes. Uno es el que implica las relaciones familiares o la pura amistad; los compañeros de clases tienen guanxi por muchos años. En un lado más oscuro, sin embargo, es a veces usado como sinónimo de relaciones o posibilidades de conseguir espacios o posiciones, que de no tener guanxi sería imposible acceder a ellas.

En China, el Guanxi es un campo más que complicado, porque a menudo los dos significados de guanxi tienen puntos en contacto, amigos que ayudan y amigos que nos necesitan. Es reconocida la importancia que tiene el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas a la hora de comenzar algún tipo de negocio o iniciar alguna empresa. En China, este tipo de relaciones son más importantes que en otros países. Guanxi (关系), que

---

<sup>2</sup> Muchos vendedores callejeros agregan alumbre a sus platillos fritos para mejorar el sabor. Se trata de cristales astringentes de sulfato de aluminio y potasio, que eran utilizados como agentes conservantes en salmuera y cuyo consumo tiene consecuencias dañinas para la salud

significa relación o vínculo, también significa importancia o importante. Cuando una persona pide disculpas en China, usualmente se le contesta diciendo la frase “*Mei guanxi*” (没关系), que significa “*no es importante*” o “*no hay relación*”. En un entorno institucional, de cambios constantes, no es sorprendente que este tipo de relaciones estén ligadas a la mejor tradición china. La palabra guanxi (关系) está compuesta por dos caracteres; el primero es guan (关), que significa cerrar o apagar y también puede significar barrera; el segundo, xi (系), significa sistema.

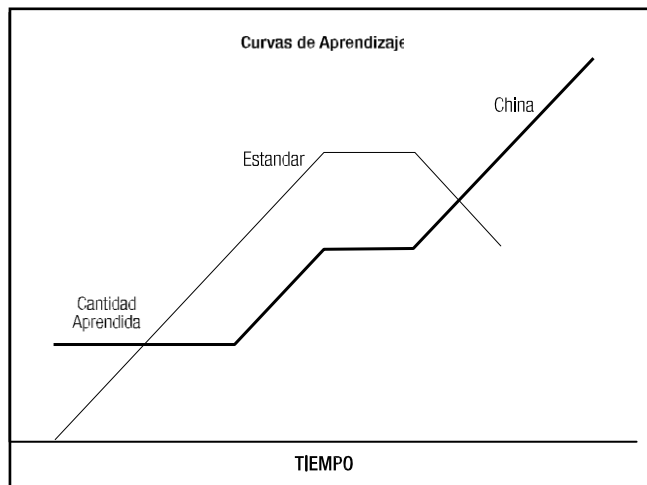
## Aprendizaje

Al ingresar al mercado chino debemos replantear estrategias y, en muchos casos, empezar de cero, para poder comprender profundamente las características de este mercado y la manera de hacer negocios, lo cual lleva tiempo, esfuerzo y dinero. El aprendizaje es, quizás, uno de los factores determinantes para el éxito del negocio más difícil de comprender y analizar.

Uno de los conceptos que más debemos tener en cuenta al iniciar negocios en China es el concepto de *curva de aprendizaje* (Theodore Paul Wright, 1936), porque de este proceso no sólo deviene el éxito, sino también la ventaja que podemos tener en el futuro con respecto a nuestros competidores, actuales y potenciales. La curva de aprendizaje describe el grado de éxito obtenido durante el transcurso del tiempo. Es un diagrama en que el eje horizontal representa el tiempo transcurrido, y el eje vertical el número de éxitos alcanzados en ese tiempo. En general, la curva suele crecer mucho al principio y luego descender. No ocurre lo mismo en el caso de la curva de aprendizaje en China -donde, aunque también se crece más lentamente al principio, luego se entra en una meseta-, que indica la necesidad de un largo periodo de adaptación y aceptación para poder seguir creciendo y mejorando en los procesos y en la calidad. En este sentido, existen muchas empresas extranjeras que trabajan en China a pérdida por un periodo de tiempo, ya que utilizan ese periodo para aprender cómo aprovechar mejor los recursos.

En la siguiente gráfica se compara una curva de aprendizaje estándar con una en China. Como se observa, la primera llega a un punto máximo y empieza a declinar, en tanto que la segunda, luego de estancarse en una meseta, continúa ascendente. Esto se debe a que en China los procesos de aprendizaje son complejos y están relacionados con muchos factores, como la eficiencia en la producción de servicios, guanxi y adaptación, entre otros.

Gráfica 1 · Curva de aprendizaje



## Estrategias de Ingreso

Las empresas que entran a China tienen básicamente tres opciones o estrategias de ingreso al mercado:

1. Franquicia/Licencia
2. Subsidiaria completa,
3. Joint Venture

### 1. Franquicia/Licencia

La franquicia, obviamente, enfatiza la estandarización y reduce el riesgo financiero, pero debe tener alto control y es factible de muchos cambios influidos por la cultura. En el manejo de la franquicia puede haber una variación y o una situación que nos lleve a ir perdiendo la identidad del negocio que franquiciamos.

### 2. Subsidiaria completa

Esta segunda opción parece interesante como estrategia de control completo, pero los niveles requeridos de inversión y los altos riesgos hacen que la misma sea casi inviable para un inversor extranjero.

### 3. Joint Venture

Los expertos en el tema de ingreso de mercados en China recomiendan esta opción por la esencia de los efectos sinérgicos. También como estrategia internacional que ayuda a superar los problemas de calidad, cadenas de distribución y problemas logísticos. Un socio con contactos suficientes y experiencia en China es fundamental para la instalación de cualquier negocio. Por supuesto que el potencial socio deberá estar establecido con una excelente experiencia en canales de distribución y conocimiento de contactos en el gobierno. En el caso de las empresas gastronómicas y para superar el significativo riesgo de invertir en china, una Joint Venture compartirá los riesgos. Por ejemplo, un 55/45 por ciento de acuerdo le permite al socio extranjero poseer cierto dominio de la situación.

## Recomendaciones estratégicas

### a) Realizar un plan estratégico serio y a largo plazo

Se debe entender el ingreso al mercado chino como un plan a largo plazo que va a requerir una fuerte inversión y un tiempo largo para recuperar la misma, no como una forma de hacer dinero rápido. Por otra parte, analizar en detalle las diferen-

cias regionales, teniendo en cuenta que a diferentes regiones, diferentes estrategias.

b) Entender al consumidor chino

El consumidor chino generalmente asocia la comida extranjera a precios altos; la política de precios bajos en este campo puede ser contraproducente. Las cadenas multinacionales que ingresan (Mac Donalds, KFC) tienen precios bajos, debido a que son Fast Food que apuntan a grandes mercados y venden ciertos productos más adaptados al consumidor chino.

c) Adaptarse

Es probable que tengamos que incluir algunos platillos chinos a nuestro menú de comida extranjera. Además, debemos tener en cuenta que, por el horario de cena, muchas familias van con sus niños; poner menús infantiles es una buena opción.

Adaptarse no implica perder la propia identidad, implica que ingresamos a un mercado donde, a pesar de la apertura, las costumbres están arraigadas y son difíciles de cambiar, y el no adaptarse puede hacer perder una parte del mercado que podría contribuir al éxito del negocio.

d) Buscar nichos de mercado

Diferenciación enfocada en específicos. Ésta sería la mejor estrategia para el pequeño empresario que invierte en el mercado gastronómico en China. Entre otras cosas, ver nicho por producto y por ubicación geográfica. Localizar aquellos lugares en donde todavía no ha sido instalado un negocio exitoso, sea restaurante o cafetería. Buscar la penetración en celdas específicas de “Productos-Mercados” para venderles más del mismo producto a los mismos clientes.

e) Localización: buscar la diferenciación geográfica

China es un país que posee más de 600 ciudades, muchas de las cuales están separadas por distancias de hasta tres mil kilómetros. Hay que tener la capacidad de hacer diferentes estrategias para diferentes ciudades. Algunos analistas insisten que Shanghai es el lugar ideal para la apertura del primer local. El Gobierno local de Shanghai, más que los de otras ciudades, promueve activamente las inversiones extranjeras y ha creado un sistema más justo para generar un clima viable para esas inversiones. Existen a su vez zonas especiales de promoción para las inversiones extranjeras, pequeñas ciudades que en pocos años se pueden expandir en población y en consumo, con lo cual, quienes abren restaurantes en esas ciudades podrán posicionarse de tal manera que cuando la ciudad crezca, el negocio ya esté afianzado y reconocido.

f) Entender los diversos funcionamientos del gobierno chino

Los procedimientos gubernamentales para los inversores extranjeros en el establecimiento de inversiones en China son extremadamente complicados y pueden ocasionar demoras en las oportunidades de negocios. Se debe estar familiarizado con los temas de inversión antes de concretarlos. Lo más seguro y más adecuado será buscar la ayuda de organizaciones locales que conocen el campo de actividad. Existen consultoras capaces de proporcionar asesoramiento y asistencia profesional. La voluntad y paciencia pueden ser esenciales para un inversor de éxito.

g) Comprender claramente la importancia del guanxi y cultivarlo

Este aspecto juega mucho en los contactos que se puedan conseguir a nivel guanxi, así como agencias o consultoras que nos



ayuden a realizar trabajos específicos. Tener en cuenta que, en ese sentido,

las barreras de entrada son amplias pero limitadas a aquellos que posean la experiencia o los contactos para realizar negocios en China. Una vez adentro, la posibilidad de apoderarse de una porción del mercado va a depender de varios factores, pero que tienen que ver más con la calidad y el marketing.

- h) Definir una adecuada estrategia de ingreso y relación contractual con nuestro socio local

La estrategia recomendada es la de Joint Venture, o asociación con un empresario local y lo ideal es ser dueño de un porcentaje cercano al 55% de la sociedad. El contrato debe estar claro en las funciones de cada uno, igualmente tener control de todas las tareas que surjan del mismo y, en caso de conflicto, tener asesoramiento de una empresa china que actúe en nuestro nombre.

- i) Estudiar profundamente la cadena de distribución y ofrecer productos nuevos adaptados a la emergente clase media

En China, en los últimos años, ha habido una gran apertura también en el tema de productos e insumos gastronómicos importados -así como en su producción-, lo que ha provocado un abaratamiento de precios. La posibilidad de traer un producto nuevo y tener una atención personalizada a buenos precios, es una buena forma de entrada en el mercado gastronómico chino, que está abierto a probar nuevos sabores y entender diferentes culturas.

- j) Ser ingenioso e innovador, pero profundamente flexible

A veces, un cambio de paradigma en la manera de hacer negocios nos abre puertas que parecían cerradas.

## *Conclusiones*

El Mercado chino es una enorme oportunidad y un enorme riesgo. Por esto es necesario comenzar en terrenos más o menos conocidos, como las grandes ciudades. En segundo lugar, hay que abocarse a pasar tiempo, insertarse, relacionarse y conseguir el socio local apropiado, antes de cualquier ampliación o crecimiento. Conseguir diferentes socios para diferentes restaurantes reduce los riesgos significativamente. Todo esto permite lograr un mayor entendimiento cultural y un trato favorable. Es el comienzo de una estrategia que contribuirá a las posibilidades de crecimiento.

Los factores que están en juego y la competencia son complejos; se requiere mucha paciencia, una inversión fuerte, mucha apertura mental y flexibilidad empresarial para poseer un restaurante exitoso.

La curva de aprendizaje es lenta y se da en diferentes etapas, por tanto es necesario entender a China como un plan a futuro (no de corto plazo y grandes ganancias), para poder insertarnos en el mercado más grande y de mayor crecimiento del mundo. Los contratos no son tan efectivos como en otros países, pero deben ser bien redactados y tratar de evitar que las operaciones disten de lo contractual.

Finalmente, es importante atender a nuestra reputación, tener buenas referencias y asesoramientos. Es fundamental contar con la ayuda permanente de consultoras o personas que posean la experiencia de inserción en el mercado.

## *Bibliografía*

FENGCHUNG Yang: *Chinese Government*. Beijing: Foreign Language Press, 2004.-

PASTOR Alfredo: *Dos décadas de reforma económica en China: balance y perspectivas* en SOLER MATUTES Jacinto (Coord.): *El despertar de la nueva China*. Madrid: Ed. Catarata, 2003.-

- MENZIES Gavin: 1421. *El año en que China descubrió el mundo*.  
Barcelona: Ed. Grijalbo, 2003.-
- HIGUERAS Georgina: *China, la venganza del dragón*. Barcelona: Ed.  
Pe- nínsula, 2003.-
- OROPEZA GARCÍA Arturo: *China, entre el reto y la oportunidad*.  
México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2006.-
- CHI FU: *The threshold*. China: Foreign Language Press, 2005.-
- BUDERI Robert; HUANG Gregory: *GUANXI*. New York: Simon and  
Schus- ters Paperbacks, 2006.-

### *Internet*

Anibal Carlos Zottele, Esteban Zottele:

(<http://ww.campusmilenio.com.mx/291/opinion/china.php>)

China Internet Information Center. (2005a) On line. China hechos y  
cifras: ([www.china.org.cn/spanish/sp-shuzi2004/index.htm](http://www.china.org.cn/spanish/sp-shuzi2004/index.htm))

World Bank Group (2005) On line. World Development Indicators Database  
2005: ([www.worldbank.org/data/wdi2005/devdata.wrldbank.org/data-  
query](http://www.worldbank.org/data/wdi2005/devdata.wrldbank.org/data-query))