

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**



**UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV**

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI
IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

Autora: MINHUI LIU

Tutor: Jesús Ruiz García

Cotutor: José Antonio Clemente Almendros

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a la Universidad Politécnica de Valencia, por la excelente formación recibida a lo largo de estos cuatro años de carrera universitaria. En segundo lugar a la empresa Daoji import-export, por toda la ayuda que he recibido y la confianza que me ha dado para participar a este proyecto. Y, en tercer lugar a mi tutor de proyecto Jesús Ruíz Garcá, gracias por confiar en mí y demostrarme que ante cualquier adversidad hay que luchar y enfrentarse a nuevos retos.

Gracias

Resumen:

El presente TFG tiene como objetivo la elaboración de un Plan de Empresa para la creación de una empresa dedicada a la importación y exportación de alimentación infantil entre China y España denominada “Daoji Import-Export S.L”. La idea de negocio surgió por el aumento de necesidades de los consumidores chinos en la alimentación infantil debido a la inseguridad alimentaria y la política del “Segundo hijo”. Durante el trabajo, se ha realizado primero un estudio del sector de alimentación infantil china identificando las oportunidades del mismo. Posteriormente, se describe detalladamente el macroentorno y el microentorno de la empresa utilizando las herramientas como el método PEST, las 5 fuerzas de Porter, el análisis DAFO y el CAME. Además se diseña un plan de marketing que determina las 4P de la empresa. Finalmente, se desarrolla un plan económico-financiero. Para ello, se estiman los posibles ingresos y gastos que podrá tener con un horizonte de tiempo de 3 años. Se plantea seguidamente la consideración de tres posibles escenarios futuros: optimista, moderado y pesimista.

Palabras Claves: Importación-exportación España-China, Seguridad alimentaria, Política del “Segundo hijo”.

Abstract:

This final degree work consists in developing a business plan for the creation of a company dedicated to the import and export of infant food between China and Spain called "Daoji Import-Export SL". The business idea appeared when the needs of Chinese consumers in infant food increased due to the food insecurity and the policy of "second son". During the work, a study of Chinese baby food industry will be applied to identify the opportunities of sector. Subsequently, the macroenvironment and microenvironment of the company will be described using tools like PEST method, the 5 forces of Porter, SWOT analysis and CAME. Also a marketing plan that determines the company 4P be designed. Finally, we will conduct a financial and economic plan. In this case, any revenue and expenses may take place in three years is estimated.

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

Then we will consider three possible future scenarios: optimistic, moderate and pessimistic.

Key Words: The Spain-China exportation and importation, The food security, The Policy of "second son".

ÍNDICE DE TRABAJO FINAL DE GRADO

AGRADECIMIENTO.....	2
RESUMEN.....	3
PRESENTACIÓN.....	10
PARTE TEÓRICA.....	12
1.INTRODUCCIÓN.....	13
2.CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO CHINO.....	16
2.1 EI COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES CHINOS.....	20
3.LA RELACIÓN COMERCIAL ENTRE CHINA Y ESPAÑA.....	22
PARTE PRÁCTICA.....	26
4. LA EMPRESA DAOJI IMPORT-EXPORT.....	27
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	31
4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	32
5. ANÁLISIS MACROENTORNO Y MICROENTORNO.....	35
5.1 ANÁLISIS SECTORIAL.....	36
5.2 PEST.....	42
5.3ANÁLISIS DAFO.....	43
5.4 ANÁLISIS CAME.....	47
5.5 CINCO FUERZAS DE PORTER.....	50
6. PLAN DE MARKETING.....	60
6.1 PRODUCTO.....	60
6.2 PRECIO.....	62
6.3 COMUNICACIÓN.....	67
6.4 DISTRIBUCIÓN.....	69
7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	70
7.1 PREVISIÓN DE LOS INGRESOS Y GASTOS.....	71
7.2 EL ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS FUTUROS.....	73
8. CONCLUSIÓN.....	74

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

9. BIBLIOGRAFÍA 78

ANEXO

ANEXO 1. «ACUERDO COMERCIAL ENTRE EL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA POPULAR
CHINA Y EL GOBIERNO DEL REINO DE ESPAÑA» 83

ANEXO 2. « PROVISIONS ON THE ADMINISTRATION OF THE REGISTRATION OF
FOREIGN MANUFACTURERS OF IMPORTED FOODS» 85

ANEXO 3. « *DECISION OF THE CCCPC ON SOME MAJOR ISSUES CONCERNING
COMPREHENSIVELY DEEPENING THE REFORM* » 89

ANEXO 4. CATÁLOGO DE LOS PRODUCTOS EXISTENTES EN EL MERCADO ESPAÑOL
..... 94

ANEXO 5. CUESTIONARIO SOBRE EL PRECIO PSICOLÓGICO DE LA LECHE
MATERNIZADA DE DAOJI 96

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. La desigualdad económica entre los residentes urbanos y rurales.	18
Tabla 2. Los fenómenos destacados en el Mercado chino y sus consecuencias.	20
Tabla 3. La comercialización entre China y España.	23
Tabla 4. Resumen de la ley « <i>Provisions on the Administration of the Registration of Foreign Manufacturers of Imported Foods</i> »	28
Tabla 5. Documentos necesarios para la aduana china.	30
Tabla 6. Fabricantes español registrados en China.....	55
Tabla 7. Precio de los suplementos alimentarios.....	64
Tabla 8. Tabla de precio psicológico de leche maternizada de primera etapa.	65
Tabla 9. Tabla de precio psicológico de leche maternizada de segunda etapa.	66
Tabla 10. Tabla de precio psicológico de leche maternizada de tercera etapa.	66
Tabla 11. Previsión de los ingresos y gastos de la empresa Daoji en 2016, 2017 y 2018. ...	71

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tasa de natalidad china de 2010 a 2014.	37
Gráfico 2. PIB china de 2008 a 2014.	38
Gráfico 3. Tasa de lactancia materna para los bebés de 0-6 meses en China.	39
Gráfico 4. Venta de suplementos alimenticios infantiles en China.	40
Gráfico 5. Tipo de interés entre EURO y CNY.	46
Gráfico 6. Cuota de mercado de diferentes empresas de leche maternizada en 2013.	57
Gráfico 7. Cuota de mercado de diferentes empresas de alimentación suplementaria en 2013.	58
Gráfico 8. Cuota de mercado de las leches maternizadas de diferentes gamas en 2013.	63
Gráfico 9. El porcentaje de los diferentes canales de distribución en 2013.	69
Gráfico 10. Diferentes escenarios en el beneficio después de impuesto.	73

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. La densidad demográfica de China.	16
Ilustración 2. El ingreso anual per cápita de diferentes provincias.	17
Ilustración 3. El categoría de los productos exportados de España a China en 2014.	24
Ilustración 4. El categoría de los productos importados de España a China en 2014.	25
Ilustración 5. El proceso de aduana china.	29
Ilustración 6. Organigrama de la empresa Daoji import-export.	32
Ilustración 7. El análisis PEST de Daoji.	42
Ilustración 8. La estructura CAME.	47
Ilustración 9. El análisis CAME de Daoji.	49
Ilustración 10. El esquema de 5 fuerzas de Porter.	50
Ilustración 11. Logotipo de la empresa Verdifresh.	51
Ilustración 12. Año apertura cuatro plantas.	52
Ilustración 13. Logotipo de Dulcesol.	53
Ilustración 14. Calidad al precio.	54

Presentación del trabajo:

La creación de una nueva empresa se basa en la aparición de una nueva necesidad sin ser cubierta por los competidores existentes. A fin de cubrir las necesidades de los consumidores, las empresas se esfuerzan por la creación de productos o servicios nuevos y al mismo tiempo diseñan una serie de acciones para que sus productos lleguen a los consumidores finales. En este proyecto hemos trabajado el diseño para la creación de la empresa Daoji S.L, una empresa dedicada a la exportación e importación de alimentación infantil entre China y España.

Debido a los escándalos de seguridad alimentaria de los últimos 7 años y la promulgación de la ley de “Segundo Hijo”, la demanda de los alimentos infantiles se incrementa cada año. Eso impulsó la creación de nuestro proyecto, la empresa Daoji Import-Export, S.L., cuyo objetivo social es ofrecer a los padres chinos alimentos infantiles nutritivos, seguros y 100% fabricados en España. Sin embargo, para llevar a cabo este proyecto, es necesario realizar una valoración que garantice que es un proyecto alcanzable, realista y rentable. La supervivencia de una empresa no solo depende de sus productos sino también de los diferentes elementos que componen su entorno. Es por eso que en este trabajo valoraremos todos los factores que puedan tener repercusiones a la empresa.

La finalidad es ver si existe una verdadera oportunidad en el mercado chino y valorar si con los recursos que tiene y la estrategia propuesta, la empresa será capaz de cubrir las necesidades y ser aceptada por los consumidores chinos.

El trabajo consta de dos partes, una parte teórica donde se desarrolla todo el marco teórico cuyo objetivo será describir las características generales del mercado chino y de los consumidores que deberá tener en cuenta una empresa extranjera. Además, la relación comercial entre los dos países desde los años 70 a nuestros días.

No obstante, en la parte práctica se muestra un profundo análisis de la empresa Daoji, mediante una descripción de su actividad empresarial, es decir, los productos y servicios que ofrece y su estructura organizacional.

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

A continuación nos centraremos en analizar el sector en que se encuentra la empresa, identificando los factores que tienen una mayor repercusión en ella. Y, al mismo tiempo, se analizan los elementos de mercado, y diseñamos un plan de marketing, plan económico-financiero, plan de organización y recursos humanos.

Así pues, en este plan de empresa, documentamos la viabilidad de este proyecto y determinamos el camino que deberá seguir la empresa Daoji en el futuro.

PARTE TEÓRICA

1.Introducción

En los años 90, la gente solía relacionar la palabra “potencia” con EEUU, Rusia, Alemania, etc. Pero hoy en día, China se ha convertido en uno de los países más potentes del mundo con un PIB de 10.385,66 billones de dolares en 2014, ocupando el segundo puesto en comparación con los demás países. Sin embargo, cuando todo el mundo está sorprendido por su rapidez de expansión y el poder en el mercado internacional, China está pagando una “multa” enorme por su gran crecimiento que perjudica directamente a la salud de los ciudadanos chinos. La seguridad alimentaria es uno de los problemas más destacado en la sociedad china. Desde el 2008, los ciudadanos chinos han sido afectados sucesivamente por el aceite reciclado, metales en el arroz, clenbuterol en la carne y antibióticos en el pollo. Todas las familias han sido víctimas de estos escándalos.

La crisis alimentaria de China estalló en el año 2008 por el incidente de *Sanlu*. La compañía *Sanlu* fue un gran fabricante que dedicaba a la alimentación infantil que poseía una cuota de mercado de 18% en el territorio chino antes del incidente. El hecho de que la empresa de lácteos más grande del mundo, Nueva Zelanda de Fonterra, tenía una participación del 43%, hizo aumentar la confianza que los consumidores tenían en la marca y sus productos. Pero en el año 2008, salió la noticia sobre que las leches de fórmula infantil de *Sanlu* que eran adulteradas con melamina. Como consecuencia de eso, miles niños fueron afectados y 6 de ellos murieron. Al principio, la gente creía que sólo los bebés que tomaban *Sanlu* eran víctimas. Sin embargo la escala era cada vez más grande y se convirtió en un escándalo de seguridad de China que afectó a casi 300.000 bebés. Alrededor del 80% de la industria lechera fue testada para analizar el mismo problema que *Sanlu* y dentro de ellos destacaron las empresas *Mengniu* y *Yili* que son las dos empresas más grandes de la industria.

En realidad este no era un problema sólo del sector lechero sino un problema estructural que reflejaba problemas de mucho más profundidad, es decir, de todas las cadenas de suministro agrícola. Desde el principio del siglo XXI, la demanda de leche había crecido tremendamente. Pero ese crecimiento no implicaba un desarrollo

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

tecnológico y tampoco una gran ampliación de producción. Y para hacer frente al incremento del suministro, los pequeños agricultores añadían solo unas vacas. Por tanto, en el momento de la crisis, solo el 3% de la leche que estaba en el mercado provenía de granjas que operaban por procesadores de lácteos. Ese cambio del mercado dió lugar a la proliferación de intermediarios cuyo trabajo principal era coleccionar leche, agregar cosas a la leche y al final verdersela a las empresas lácteas. En la fase de la agregación, lo que hacían era agregar sustancias a la leche con el fin de pasar las pruebas de calidad de la compañía. Eso se debe a que la calidad de la leche era pobre porque los campesinos chinos carecían de conocimientos y experiencias para cuidar adecuadamente a las vacas. ¿Y Cuáles eran las sustancias que solían añadir? Eran conservantes, proteínas, peróxido de hidrógeno, antibióticos y grasa. No obstante, la melamina fue utilizada para la dilución de la leche con agua. Sirve para aumentar el volumen con el considerable ingreso económico a ganar. La contaminación de la melamina causó daño renal en humanos. Esta es la causa de que los niños que tomaban Sanlu acabaran teniendo cálculo renal.

A partir de ese momento, los ciudadanos chinos perdieron la confianza en los alimentos chinos especialmente en la alimentación infantil. Y también fue el momento en que el gobierno chino empezó a tomar en serio a la seguridad alimentaria y hizo varias modificaciones sucesivamente a «Ley de Seguridad Alimentaria de la República Popular de China». El reglamento del 2009 planteó los siguientes puntos:

- Fortalecer la aplicación de la responsabilidad corporativa.
- Los productores y comerciantes de alimentos son los principales responsables de la seguridad alimentaria.
- La obligación de establecer un sistema de trazabilidad de los alimentos.
- La obligación para los productos que han sido retirados de pasar al tratamiento inofensivo, incluyendo la destrucción.

Sin embargo, la promulgación de la nueva ley no consiguió un gran éxito, el problema de la inseguridad alimentaria no ha sido eliminado totalmente durante los últimos años. Por eso, en el mes de abril de este año el gobierno chino aprobó una

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

nueva ley que se basa en la ley del 2009 pero añadió 50 reglamentos más y modificó casi un 70% de la anterior. Esta ley es calificada como la ley más dura de seguridad alimentaria en la historia china que se puede resumir en lo siguiente:

- El establecimiento de un sistema regulador unificado.
- El establecimiento de un sistema de comunicación de riesgos de seguridad alimentaria.
- El establecimiento de una persecución de la trazabilidad completa.
- La mejora del problema del sistema de retirada de productos.
- El establecimiento del sistema de entrevistas con las compañías sobre la responsabilidad de seguridad alimentaria.
- El establecimiento de una plataforma informática para los consumidores.
- El establecimiento de sistema de gestión de la red de comercio de alimentos.
- La mejora del sistema regulatorio de la fórmula de alimentación infantil.
- El aumento de la penalización.

La ley del 2005 entra en vigor el 1 de octubre del 2015. Lo que pretende ser eliminar las empresas nacionales con problemas de calidad, controlar la exportación de las compañías extranjeras y por último recuperar la confianza de los ciudadanos chinos.

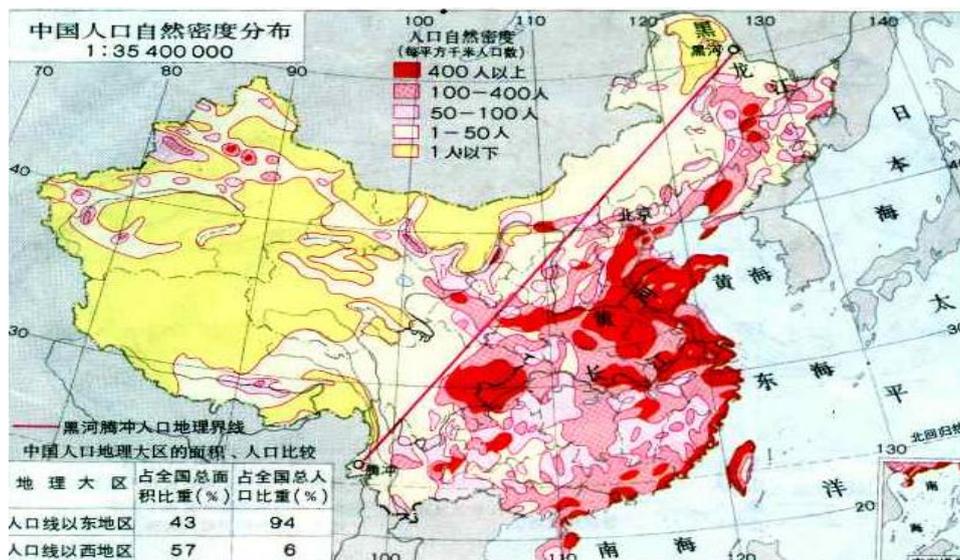
Por todo eso, la situación actual es muy desfavorable para las empresas nacionales porque la mayoría de ellas carece de materias primas de buena calidad, seguridad e higiene del proceso de fabricación y personal profesional y responsable. Pero al mismo tiempo, la barrera de entrada para las empresas extranjeras ha sido cada vez más alta. Las empresas que quieren aprovechar el mercado chino sin esforzarse en la calidad se quedan fuera de la frontera china. Por tanto, es una buena oportunidad para las compañías extranjeras que ofrezcan productos de calidad y adecuados para consumidores chinos, especialmente para la población infantil.

2. Características del mercado chino

Actualmente, China es la segunda economía mundial y el país más poblado del mundo. Por eso, el mercado chino se ha convertido en uno de los países con más oportunidades de mercado del mundo. Esto es fruto de la reforma económica que fue dirigida por *Deng Xiaoping* en 1978 cuya meta era transformar a la estancada economía planificada en una economía del mercado y consecuentemente generar un gran crecimiento económico. Sin embargo, la falta de una base estable, tanto en la política como en la sociedad, por el efecto de la segunda guerra mundial hace que el mercado chino no sea capaz de desarrollar al máximo su nivel de crecimiento. Por tanto, el mercado chino presenta muchas características y peculiaridades que no tienen nada que ver con las de los países occidentales. Algunas características son:

- **Un reparto desigual de población:** Geográficamente, China es un país con una dimensión enorme comparando con los países europeos. No obstante, las tierras de oeste-china están formadas por montañas altas no apropiadas para la supervivencia de seres humanos.

Ilustración 1. La densidad demográfica de China.



Fuente: Baike. Elaboración propia

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

Aquí podemos llegar a la misma conclusión de que el este de China es la zona más desarrollada, donde el nivel de vida y el poder de adquisición de los ciudadanos son más altos que las demás provincias y especialmente las ciudades de costa son los centros económicos con mayor ingreso anual per cápita.

Además de esto, en China destaca la desigualdad entre lo rural y lo urbano. Por efecto de la industrialización y la civilización, las ciudades se han convertido en el mayor beneficiario. En cambio, la economía de los pueblos chinos se queda estancada.

Tabla 1. ¹La desigualdad económica entre los residentes urbanos y rurales (expresado en Yuan).

我国城乡居民收入差距				
	农村居民纯收入 (元)	城镇居民可支配收入 (元)	城乡绝对差距 (元)	城乡收入比
2001年	2366	6860	4494	2.90:1
2002年	2476	7703	5227	3.11:1
2003年	2600	8472	5872	3.26:1
2004年	2936	9422	6486	3.21:1
2005年	3255	10493	7238	3.22:1
2006年	3587	11759	8172	3.28:1
2007年	4140	13786	9646	3.33:1
2008年	4761	15781	11020	3.31:1
2009年	5153	17175	12022	3.33:1
2010年	5919	19109	13190	3.23:1
2011年 (一季度)	2187	5963	3776	2.73:1
2011年 (二季度)	3706	11041	7335	2.99:1
2011年 (三季度)	5875	16301	10426	2.77:1

Fuente: *Maboshijiaoyu* . Elaboración propia.

En la tabla anterior, se ve evidente que el ingreso de los residentes urbanos es mucho más alto que lo de los residentes rurales con una media de proporción de 3. Por tanto, el poder adquisitivo de la ciudad es también mayor que el del pueblo.

2. Segmentación cultural: Debido a su tremenda dimensión, en China existe una gran diversificación cultural que no se refleja solo en los costumbres de las personas de diferentes provincias sino también por etnias. En el territorio chino, conviven 56 etnias donde el grupo étnico más grande son los que representan el 91.59% de las

¹ La primera columna representa los años y los primeros trimestres de 2011. La segunda y representa ingreso de los residentes rurales y urbanos respectivamente. Y la cuarta columna es la diferencia de las dos anteriores en valor absoluto. La última es la propoción, es decir, el ingreso urbano/ingreso rural.

poblaciones. Cada etnia tiene sus propios costumbres, comidas, ropas que no tienen nada que ver con las otras.

3. Segmentación por edad: Este tipo de segmentación es muy utilizado en el mercado, debido a que la gente perteneciente a diferentes edades presenta necesidades muy distintas. Como consecuencia del rápido crecimiento económico, China está en proceso de cambio de una sociedad tradicional a una sociedad moderna. Y la discrepancia de las necesidades y los comportamientos entre las nuevas generaciones y los consumidores de mayor edad es enorme. Por ejemplo, los jóvenes se fijan más en la calidad y el prestigio de la empresa, en cambio los mayores se interesan más en el precio. En la actualidad, algunos investigadores dividieron a los consumidores en tres generaciones y la generación futura es grupo objetivo de muchas empresas multinacionales.

○ **Una fuerte intervención del Estado:** Así como los países occidentales poseen una economía que se caracteriza por la libertad del mercado y baja intervención del Estado, en la economía china el estado desempeña un papel muy importante. Por una parte, los principales sectores como el sector energético y el sector bancario son controlados por el estado y las empresas pertenecientes a dichos sectores son empresas públicas. Y por otra parte, la protección y supervisión de las empresas nacionales por parte del gobierno es bastante fuerte.

Esto está reflejado en el índice de libertad de mercado que es un índice utilizado para medir el grado de libertad económica en los países del mundo. En el 2015, China se sitúa en el 139 de los 178 países mundiales con una puntuación de 52,7, al mismo tiempo España se sitúa en el 49 con una puntuación de 67,6.

○ **Regulación insuficiente y mala ejecución de la orden de mercado:** Tal y como se ha mencionado con anterioridad, China está en un proceso de transformación de una economía planificada a una economía del mercado. Por eso, muchas normas legales relacionadas a la economía no están establecidas completamente. Por eso, el mercado chino se caracteriza por la siguiente:

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

Tabla 2. Los fenómenos destacados en el Mercado chino y sus consecuencias.

Fenómeno	Consecuencia
Poca protección de la propiedad intelectual	La piratería
La falta de estándares de calidad	Productos con poca vida útil; la seguridad de uso; productos falsificados
La existencia de canales de distribución irracionales	Aumento de costes de productos
La falta de control de las informaciones	Aumento de informaciones falsas y engañosas; pérdida de credibilidad

Fuente: Baidu. Elaborado por Weiliang Zhu.

2.1 El comportamiento de los consumidores chinos.

El comportamiento del consumidor es una disciplina del Marketing que existe desde el año 1950. Esta disciplina tiene la finalidad de diseñar el producto o servicio y las estrategias empresariales para facilitar el intercambio y satisfacer las necesidades de los consumidores mediante el análisis de sus comportamientos. Es imprescindible este análisis para la introducción de productos en un nuevo mercado, porque eso determinará directamente si los productos serán aceptados por los nuevos consumidores o no.

Los consumidores chinos presentan unas características que no tienen nada que ver con las de los consumidores occidentales. Por una parte, debido a la diferencia entre la cultura occidental y oriental. Por otra parte, la sociedad china está menos desarrollada, el sistema legislativo no está completo y el nivel educativo de los ciudadanos es más bajo.

- **Calidad > Precio:** durante un largo periodo de tiempo, el precio ha sido la variable que ha desempeñado un papel importante en la toma de decisión de los consumidores, especialmente para los consumidores mayores. El precio bajo y la promoción son dos cosas que buscan los consumidores. Por eso, ante la competencia, la guerra de precio es el que el método más utilizados por las empresas chinas. Sin embargo, esta situación ha cambiado en los últimos años debido al aumento de poder adquisitivo de los ciudadanos. Según una investigación, la vida útil, la calidad y el origen del producto y el prestigio de la empresa son variables que están aumentando su importancia a la hora de realizar la compra.

- **Extranjero > Nacional:** en la mente de los chinos, un producto importado significa una mayor calidad y seguridad aunque el precio de adquisición es más elevado. Esta creencia se ha convertido en realidad tras los escándalos de la seguridad alimentaria desde el año 2008. Las propias marcas nacionales cuentan con un bajo nivel de confianza entre los consumidores chinos.

- **Búsqueda de la exclusividad:** ser diferente y exclusivo es lo que busca ahora la mayoría de los chinos. Por eso, la compra de los artículos que no puede encontrarse en el país se ha convertido en moda en los últimos años. Y consecuentemente, creció el gusto por las marcas de lujo.

- **Llévaselo a casa:** China es la segunda potencia mundial en el *e-commerce*. Debido a la expansión de las empresas como *Taobao*, *Jingdong* y *Tianmao*, los consumidores chinos pueden comparar cualquier tipo de productos online y recibirlo en casa, desde un tornillo hasta la televisión. Además, China posee unas compañías logísticas más potentes que hacen que la entrega se de en un periodo de menos de 3 días.

- **Regateo:** aunque el precio ha perdido su importancia tradicional en el proceso de compra, los consumidores chinos siguen siendo sensibles en el cambio de los precios y las promociones. Además negociar el precio y pedir descuento es una parte esencial dentro del proceso de compra de cualquier consumidor chino.

- **Efecto arrastre:** este efecto significa que las personas hacen y creen cosas que han sido hechos o creídos por muchas otras personas. Es un fenómeno más destacado en la sociedad china. Los consumidores chinos son muy irracionales a la hora de

comprar. A veces no eligen cosas según sus necesidades sino por la moda. Por tanto, es fácil encontrar frases como “el producto ha sido elegido por 20.000.000 de consumidores a través de la publicidad”.

- **Fácil de creer en los expertos:** en el mercado chino, existe un grupo de consumidores que carece de formación educativa y conocimientos generales, que son normalmente los mayores de 40 años. Por tanto, prefieren buscar personas con una buena formación para ayudarles en el proceso de compra. Las empresas aprovechan esto y contratan expertos del sector a la hora de promover sus productos.

- **Falta la conciencia ambiental y la responsabilidad social:** Estos años, el gobierno chino está muy preocupado por la contaminación medioambiental que ha causado la industrialización y el crecimiento económico y promulgó varias medidas para mejorar la situación. Sin embargo, los ciudadanos chinos carecen de la conciencia ambiental y la mayoría de las empresas no tiene la responsabilidad social corporativa.

3. La relación comercial entre China y España

Según los registros históricos, los españoles comenzaron el negocio en China en 1952. Después del establecimiento de relaciones diplomáticas en 1973, el comercio bilateral se ha desarrollado rápidamente. Al año siguiente, el volumen de comercio bilateral aumentó en 2 millones de dólares del año 1973 a 19,47 millones de dólares. Para facilitar la comercialización a ambas partes, en 1978 el gobierno chino y español firmaron el «Acuerdo comercial entre el Gobierno de la República Popular China y el Gobierno del Reino de España» que regulaba en general los problemas que se pueden encontrar en la hora de exportar e importar. Este acuerdo comercial entró en vigor en 1979. Consecuentemente, el volumen de comercio superó los 100 millones de dólares en el mismo año. Esta cifra estaba aumentando cada año, alcanzó a 1 billón de dólares en 1993 y en 1998 llegó a 2 billones de dólares.

Durante la visita del presidente *Hu Jintao* a España (2015), ambos países se convirtieron en socios estratégicos situando a España a un nivel similar al de Reino

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

Unido, Francia o Alemania. El volumen de comercio del mismo año ascendió a 10,52 billones de dolares con un crecimiento de 45,7%.

China es el decimoquinto mercado global de España además el primer responsable del déficit comercial español. Existe un gran desequilibrio en la exportación e importación entre ambos países.

Tabla 3. La comercialización entre China y España (Unidad: 10 mil dolares).

年份	总额	西出口	排名	西进口	排名	贸易差额
2004	1,198,911	143,726	18	1,055,185	5	- 911,459
2005	1,641,962	187,560	15	1,454,402	5	- 1,266,842

资料来源: 西班牙海关, 单位: 万美元

Fuente: La aduana española. Elaborado por Quanzhen Bao.

Según los datos que ha publicado la aduana española en el año 2005, el volumen total de comercio ascendió a 16,42 billones de dolares donde la exportación de España fue 1,87 billones que ha crecido un 29,7% respecto al año anterior y 14,54 billones corresponde a la importación con un crecimiento anual de 37,1%. El déficit comercial ascendió a 12.67 billones de dolares. Este déficit tiene una tendencia creciente en los próximos años. Las exportaciones alcanzaron a 2,485 billones de dolares en 2009, frente a unas importaciones por valor de 18,063 billones.

Los problemas que causó este fenómeno pueden resumirse en los siguientes: escasa significación, desequilibrio, reducida diversificación y poca imagen de España en el gigante oriental. Durante la visita del viceprimer ministro *Li Keqiang*, se acordó la creación de dos grupos de trabajo (uno sobre energía y otro sobre promoción de inversiones) que pueden detallar una agenda explícita de oportunidades. La creación de un centro de Mercancías Españolas en Pekín puede contribuir a una mejor difusión y presencia de productos en áreas como moda, vino, calzado o marroquinería.

Según el informe de Estado de China, durante el 2007-2014, los productos exportados de España a China son principalmente: productos mecánicos y eléctricos, productos

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

químicos, metales básicos y productos, equipos de transporte, productos minerales, plásticos y caucho, animales vivos y productos de origen animal, fibra y papel, productos de cuero y bolsas, textiles y materias primas.

Ilustración 3. El categoría de los productos² exportados de España a China en 2014.

表15 西班牙对中国出口主要商品构成 (类)

金额单位: 百万美元

(年1-12月)						金额单位: 百万美元	
海关分类	HS编码	商品类别	2014年1-12月	上年同期	同比%	占比%	
类	章	总值	5,420	5,233	3.6	100.0	
第16类	84-85	机电产品	1,119	956	17.0	20.6	
第6类	28-38	化工产品	634	698	-9.2	11.7	
第5类	25-27	矿产品	594	550	7.9	11.0	
第15类	72-83	贱金属及制品	572	590	-3.1	10.6	
第7类	39-40	塑料、橡胶	497	406	22.4	9.2	
第17类	86-89	运输设备	390	513	-24.0	7.2	
第1类	01-05	活动物; 动物产品	359	279	29.0	6.6	
第11类	50-63	纺织品及原料	359	316	13.5	6.6	
第4类	16-24	食品、饮料、烟草	199	165	20.5	3.7	
第8类	41-43	皮革制品; 箱包	168	226	-25.4	3.1	
第18类	90-92	光学、钟表、医疗设备	125	98	27.7	2.3	
第10类	47-49	纤维素浆; 纸张	107	104	2.2	2.0	
第3类	15	动植物油脂	106	107	-0.5	2.0	
第12类	64-67	鞋靴、伞等轻工产品	55	50	11.0	1.0	
第13类	68-70	陶瓷; 玻璃	52	38	34.7	1.0	
		其他	85	137	-37.7	1.6	

Fuente:Country Report. Elaboración propia

Las exportaciones de estos diez productos representaron más del 90% del total de exportaciones de España a China. Cuando el valor de 2012 y 2013, el valor fue de 89,2% y 87,8%. Desde 2007-2014, el valor de las exportaciones de los cinco principales productos se mantendrá en más del 60%, sobre todo los productos mecánicos y eléctricos, en siete años, es el tipo de producto más se exporta por España.

En cambio, los productos importados por España son un poco diferenciados: los calzados, paraguas, y otros productos de la industria ligera, los productos de cuero y

² El nombre de los productos de arriba a abajo son : Productos mecánicos y el eléctricos; Productos químicos; Minerales; Metales básicos y productos; Plásticos, cauchos; Equipos de transporte; Animales vivos, productos de origen animal; Textiles y materias primas; Alimentos, bebidas, tabaco; Productos de cuero, bolsas; Óptica; Relojes, equipos médicos; Fibra; Grasas animales; Calzado, paraguas, y otros productos de industria ligera; Cerámica, vidrio

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

bolsas, el plástico y caucho, los equipos de óptica y médicos, relojes, cerámica y vidrio.

Ilustración 4. El categoría de los productos³ importados por España de China en 2014.

(2012年1-12月)							
海关分类	HS编码	商品类别	2012年1-12月	上年同期	同比%	占比%	
类	章	总值	18,882	21,720	-13.1	100.0	
第16类	84-85	机电产品	5,519	6,364	-13.3	29.2	
第11类	50-63	纺织品及原料	3,585	4,158	-13.8	19.0	
第20类	94-96	家具、玩具、杂项制品	1,717	2,031	-15.5	9.1	
第15类	72-83	贱金属及制品	1,568	2,041	-23.2	8.3	
第6类	28-38	化工产品	1,337	1,428	-6.4	7.1	
第12类	64-67	鞋靴、伞等轻工产品	1,043	1,150	-9.4	5.5	
第7类	39-40	塑料、橡胶	774	847	-8.7	4.1	
第8类	41-43	皮革制品; 箱包	760	793	-4.2	4.0	
第18类	90-92	光学、钟表、医疗设备	512	545	-6.2	2.7	
第13类	68-70	陶瓷; 玻璃	373	442	-15.6	2.0	
第1类	01-05	活动物; 动物产品	370	464	-20.1	2.0	
第17类	86-89	运输设备	336	360	-6.6	1.8	
第10类	47-49	纤维素浆; 纸张	221	223	-1.0	1.2	
第2类	06-14	植物产品	213	231	-7.7	1.1	
第4类	16-24	食品、饮料、烟草	149	193	-23.2	0.8	
		其他	406	449	-9.6	2.2	

Fuente:Country Report. Elaboración propia.

El valor de las importaciones de estos diez productos representó el 91% del total de las importaciones de España en el 2014. Los primeros cinco productos representaron más del 72% del valor total de las importaciones procedentes de China.

En resumen, durante los 60 años de cooperación, ambos países se esfuerzan en mejorar la relación bilateral. Sin embargo, España no es el mayor beneficiario de esta cooperación. Para cambiar esta situación, España deberá por una parte, prestar atención a las nuevas tendencias del mercado chino aprovechando las oportunidades. Y, por otra parte, mejorar la imagen general de los productos españoles.

³ El nombre de los productos de arriba a abajo son : Productos mecánicos y el eléctricos; Productos textiles y materias primas; Muebles, juguetes; Metales básicos y producto; Productos químicos; ; Calzado, paraguas, y otros productos de industria ligera; Plásticos, cauchos; Productos de cuero, bolsas; ; Relojes, equipos médicos; Cerámica, vidrio; Animales vivos, productos de origen animal; ; Equipos de transporte; Fibra; Productos vegetales; Alimentos, bebidas, tabaco;

PARTE PRÁCTICA

4. La empresa Daoji Import-Export

Daoji import-export es un Proyecto de Empresa dedicada a la importación y exportación de los alimentos infantiles entre España y China. Los productos se pueden dividir en dos líneas, una es la leche maternizada y la otra es los alimentos complementarios como papillas y puré de frutas.

La actividad principal de la empresa puede sintetizarse en lo siguiente:

► **Buscar fabricantes españoles** que cumplan los requisitos de seguridad alimentaria de China y en el mismo tiempo tengan capacidad de producción suficiente. Actualmente la empresa ha llegado acuerdo con la empresa Vertifresh y Dulcesol para la fabricación de los alimentos infantiles.

► **Ayudar a los fabricantes a pasar el control de calidad de las autoridades chinas.** «Medidas Administrativas sobre la Inspección, Cuarentena y Supervisión de las Importaciones y Exportaciones de Productos Lácteos» de 2013 promulgó:

“Se establecerá un sistema de registro de plantas productoras extranjeras de productos lácteos para consumo humano que exporten a China incluirá a los productos lácteos en el Catálogo previsto por el Decreto AQSIQ N°145/2011 que relaciona los productos cuyos establecimientos exportadores extranjeros están sometidos a la obligación de registro”. (Artículo 6)

Esto significa que para poder exportar los alimentos infantiles a China, las plantas productoras extranjeras deben estar registradas en las autoridades correspondientes de China. Para ello, es necesario pasar unos procedimientos de registro que se refleja en la siguiente tabla que es un resumen de «*Provisions on the Administration of the Registration of Foreign Manufacturers of Imported Foods*» .

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

Tabla 4. Resumen de la ley *«Provisions on the Administration of the Registration of Foreign Manufacturers of Imported Foods»*

Condición de inscripción
1) El país ha superado la evaluación del sistema de los servicios veterinarios, el sistema de protección de las plantas, y el sistema de gestión de la salud pública
2) La región está libre de determinadas enfermedades de los animales y las plantas; zonas libres de enfermedades epidémicas
3) La empresa está sujeta a la aprobación y supervisión efectiva de relevante las autoridades competentes del país, y sus sanitarias condiciones deberán cumplir con las disposiciones pertinentes de las leyes y reglamentos de China así como las especificaciones estándar.
4) Los fabricantes extranjeros pasarán la recomendación de las autoridades competentes del país; y presentar los documentos anteriores.
5) Las leyes y reglamentos pertinentes del país respecta a las enfermedades animales y epidémicas planta, la salud veterinaria, la salud pública, la protección fitosanitaria, plaguicidas y residuos de medicamentos veterinarios, administración de registro y los requisitos sanitarios de los fabricantes de alimentos, etc., así como materiales escritos sobre la estructura organizativa y de personal de las autoridades competentes del país donde se encuentra la empresa y la aplicación de leyes y reglamentos, etc.;
6) Lista de los fabricantes de alimentos extranjera que solicite el registro;
7) Hoja de respuesta de la evaluación realizada por las autoridades competentes en el país para la cuarentena y control real de la salud la empresa recomendada;
8) Compromiso de las autoridades competentes en el país que la empresa cumpla con los requisitos recomendados de las leyes y reglamentos de China;
9) los materiales relevantes de la empresa (solicitud de registro de negocios, plan de puntos de vista de la fábrica, taller, y almacenamiento en frío, diagramas de flujo de procesos, etc.).
10) El CNCA organizará expertos u organismos designados para revisar el material presentado por las autoridades competentes del país. Y dar una opinión favorable.

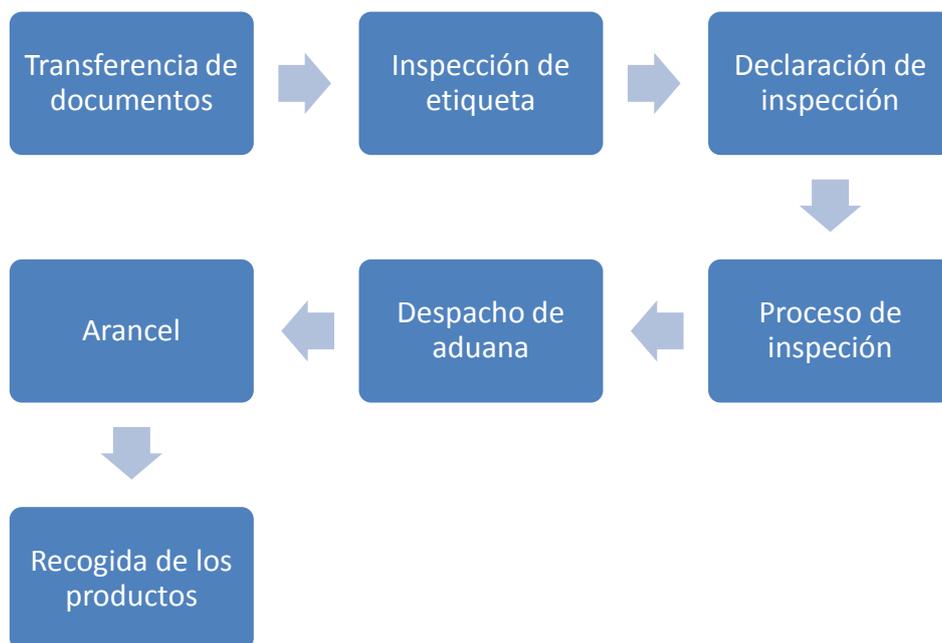
Fuente: Daoji SL. Elaboración propia

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

► **Colaborar con los proveedores.** Daoji informa constantemente a los proveedores de las necesidades de los consumidores chinos para que puedan fabricar productos satisfactorios. Además establece un sistema de comunicación entre las empresas con la finalidad de que cada vez que Daoji recibe pedidos se pueda poner en contacto inmediatamente con los proveedores para reducir el tiempo de entrega.

► **Facilitar el proceso de aduana.** Cuando los productos llegan a la frontera china, debe pasar una serie de procesos de control para que entren con éxito al mercado. Lo que hace la empresa es preparar todos los documentos necesarios para facilitar estos procesos. Para eso, la empresa Daoji lleva mucho tiempo analizando los procedimientos de la aduana aplicados a los alimentos infantiles. La siguiente gráfica refleja los pasos obligatorios.

Ilustración 5. El proceso de aduana china.



Fuente: Daoji SL. Elaboración propia.

Para cada uno de los pasos es imprescindible entregar unos documentos necesarios y la mayoría de ellos deben ser solicitados antes a las autoridades correspondientes. En la siguiente tabla se demuestra estos documentos.

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

Tabla 5. Documentos necesarios para la aduana china

Procedimientos	¿Qué necesita?	¿Qué obtendrá?	Observación
Transferencia de documentos	El original del conocimiento de embarque		Para reducir el coste, es mejor aportar el conocimiento de embarque marítimo. La tasa está entre 300-400 RMB. Este proceso debe acabar en 24 h.
Inspección de etiqueta	La etiqueta debe ser registrada en CIQ, para ello necesita: -Certificado de importación y exportación de alimentos de verificación de etiquetas -Certificado de salud o certificado de cuarentena -Pruebas de etiquetas -La traducción de muestra etiqueta		
Declaración de inspección	-Etiqueta china -Certificado sanitario oficial de país de origen -Certificado de origen -Contrato, factura, lista de embalaje -Informe de las pruebas de productos, garantía de calidad aportado por la fábrica -Conocimiento de embarque -Instrucción de embalaje de alimentos importados		En caso que el idioma original no sea inglés o chino, hay que traducirlo.
Proceso de inspección	Se trata de coger unas muestras del producto, y comprobar si cumple los requisitos establecido por gobierno chino	En caso que los alimentos se aprueban el examen	-Durante este proceso, las mercancías deben ser selladas, no puede hacer

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

		-Certificado de inspección para las mercancías hacia el interior	el uso o la venta. -Tales como por el no calificado, de acuerdo con las regulaciones estatales pertinentes, Las mercancías serán en función de las circunstancias, dada la destrucción, cambio, cambio que hacerlo con o retribajo.
Despacho de aduanas	-Certificado sanitario oficial -Contrato, factura, lista de embalaje -Certificado de inspección para las mercancías hacia el interior -Factura original de los bienes, el comprobante de pago...		
Arancel	-Valoración de aduana	-Certificado de salud	En caso que el certificado de origen es correcto, aplicará un descuento especial

Fuente: Daoji SL. Elaboración propia

► **Distribuir los productos en el territorio chino.** Actualmente la empresa está en la fase de construcción e intenta establecer una relación a largo plazo con los distribuidores. Los principales canales de distribución son los supermercados y las tiendas de bebés. Y es muy probable que se añadan otros tipos de canal como internet cuando la empresa entre en la fase de maduración.

4.1 Estructura organizacional

Ya que es una empresa que trabaja la exportación e importación, Daoji tiene dos centros de administración, uno en China y otro en España. Sin embargo, las dos

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

oficinas no tienen la misma asignación, por eso existen diferencias en sus organigramas. España es la sede de la empresa y también el país de origen de los productos. Por tanto, el trabajo de la oficina se centra más en la compra de los productos y la parte de la administración.

Ilustración 6. Organigrama de la empresa Daoji import-export.



Fuente: Daoji SL. Elaboración propia

No obstante, China es el mercado donde se comercializan los productos. Es allí donde se realizarán todas las actividades relacionadas con la distribución, la promoción y la competencia. Por eso, es importante la función del departamento de ventas, que se encargará de colaborar con los distribuidores, recibir los pedidos, comunicar con los clientes y todo lo que relacionado con la post-venta.

4.2 Descripción de los Puestos de Trabajo

En el siguiente apartado se desarrollará una descripción de los puestos de trabajo que define la misión y las responsabilidades de cada puesto.

Director General

- **Misión del puesto:** El director general es el representante legal de la empresa. Es el responsable de dirigir todas las actividades de la organización, gestionar los empleados y asegurar todos los objetivos de negocio.

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

● **Funciones principales:**

- Responsable de controlar el funcionamiento general de la empresa, establecimiento de objetivos tanto a corto plazo como a largo plazo.
- Asignación de presupuestos de cada actividad.
- Responsable de facilitar el proceso de aduana.
- Desarrollo de estrategias para lograr los objetivos propuestos.
- Creación de un clima organizacional que motive los empleados.
- Contratación y despido del personal.
- Toma de decisión de la sociedad.
- Control de tesorería.
- Establecimiento de canal de distribución.
- Coordinación de los asuntos en ambos países.

Director de compras

● **Misión del puesto:** El director de compras se encargará de gestionar todos aquellos asuntos relacionados con la adquisición de productos y la comunicación con los proveedores. En el mismo tiempo, deberá colaborar también con los departamentos que estén en China.

● **Funciones principales:**

- Búsqueda proveedores que tienen suficiente capacidad de ofrecer productos que satisfacen las necesidades de los consumidores chinos.
- Transmisión de los pedidos a los proveedores.
- Responsable de la adquisición de los productos y la negociación del precio de compra.
- Asistencia en las reuniones con los proveedores.

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

- Supervisión de la calidad y el envase de los productos.

Director de venta

- **Misión del puesto:** El director de ventas es el responsable de todos los asuntos relacionados con la venta de los productos, la construcción del canal de distribución y la comunicación con el despacho de España.

- **Funciones principales:**

- Responsable de establecer relaciones a largo plazo con los distribuidores.
- Negociación con los distribuidores sobre el precio de los productos.
- Recepción de pedidos y comunicación con el despacho de España.
- Atención al cliente en general.
- Encargado de la recogida de las mercancías en la aduana.

Director de administración:

- **Misión del puesto:** El director de la administración está a cargo de todos los aspectos administrativos de la empresa. Esto puede ser trabajos relacionados con la finanza, el recurso humano y el marketing

- **Funciones principales:**

- Mantenimiento del personal administrativo mediante el reclutamiento, la selección, la orientación y formación de los empleados;
- Desarrollo de oportunidades del crecimiento personal.
- Diseño de las acciones relacionadas al marketing.
- Elaboración de las cuentas anuales.
- Gestión los pagos y cobros diarios.
- Preparación, tramitación y control de documentos internos.

- Contacto con empresas colaboradoras.
- Compra de las materias de oficina.

5. Análisis Macroentorno y Microentorno

Ninguna empresa puede funcionar sola sin ser afectada por las variables de su entorno. Es por eso, que es importante analizar los distintos factores que influyen tanto externamente como internamente en el funcionamiento global de la empresa. En este caso haremos un análisis del sector en general en el que se encuentra Daoji con el fin de saber la realidad del sector y conocer de forma predictiva la situación futura de la empresa en el mercado.

Por eso, analizaremos los siguientes apartados, que nos ayudan a conocer en profundidad el entorno empresarial:

- En primer lugar, nos concentraremos en el análisis sectorial. Se trata de estudiar la evolución histórica del sector e identificar los principales factores que puedan causar el cambio del mercado. Dependiendo del efecto de los factores, podemos predecir la situación futura del sector.
- Utilizaremos en segundo lugar la herramienta PEST que nos permite identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodean al sector y tendrán repercusiones tanto en la empresa como en sus competidores.
- Por último, identificaremos los elementos del Microentorno que afectan directamente a la empresa utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter que nos permite conocer los distintos componentes exteriores que tengan una mayor influencia en la selección de modelo de negocio.

5.1 Análisis sectorial

Dentro del plan de empresa, el análisis del macroentorno es una parte esencial. Una empresa no puede tener éxito sin saber la situación del mercado en el que esté y las variables que le puede afectar. Por eso, es necesario analizar en profundidad el entorno partiendo de la evolución histórica de distintas variables de carácter macroeconómico para poder saber la situación actual y del pasado. Y como consecuencia descubriremos las oportunidades y posibles problemas que pueden suponer a la empresa para que tenga una visión futura y al mismo tiempo disminuya los posibles riesgos en la toma de decisiones empresariales.

En el caso del Daoji, está situado en un mercado con mayor oportunidad del mundo. Como sabemos, China es el 1º país en población. En el 2014, tuvo una población de 1.367.820.000 personas que supuso un incremento de 7.100.000 habitantes respecto a 2013. Dentro de ello, la población infantil de 0-3 años se mantuvo en alrededor de 70 millones con un incremento constante de 16 millones de recién nacidos cada año en los últimos años. Esto significa un consumo de billones de euros en alimentos infantiles. Según las estadísticas, la cantidad de ingreso total del mercado de la leche de fórmula infantil de china fue 4,5 billones de euros⁴ en 2010 mientras que el ingreso del 2012 alcanzó a más de 7 billones. Por lo tanto, las ventas de mercado de la leche maternizada siguen una tendencia creciente cada año, consecuentemente la tasa de crecimiento es positivo. Esta expansión del mercado se debe principalmente a tres factores: la enorme base de población y el crecimiento de la tasa de natalidad, el aumento de la capacidad de consumo y el cambio de actitudes de consumo de las personas y la disminución de la tasa de lactancia materna.

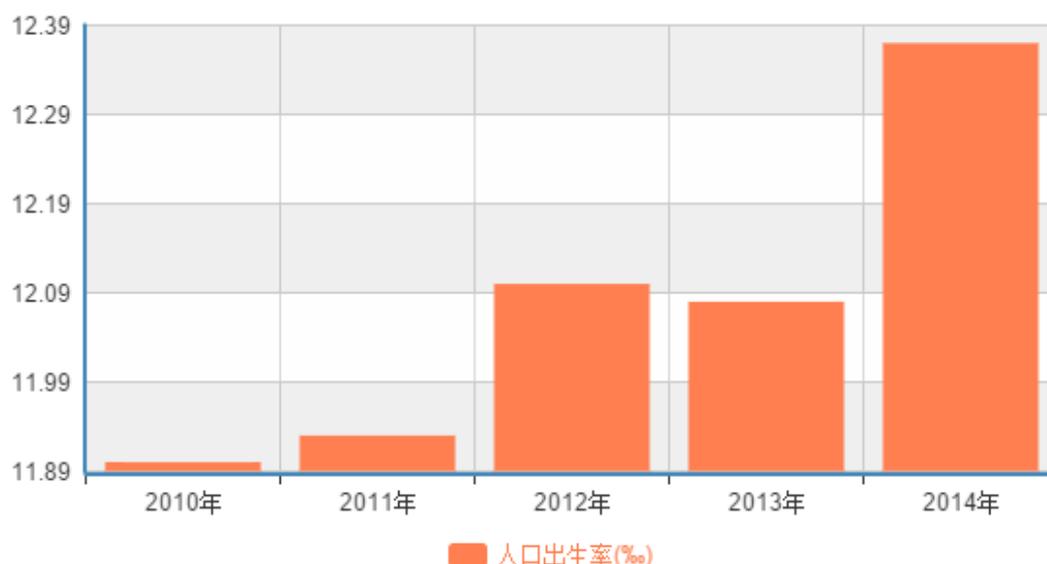
En primer lugar, a pesar de que la política de planificación familiar china en el control de la fertilidad lleva realizando durante muchos años, la enorme base de población china hace que su número de recién nacidos sea siempre más alto que la mayoría de los países del mundo. Por eso, China se convierte en el segundo país en el consumo de

⁴ La cantidad original es expresada en yuan y se convierte en euro con un tipo de cambio medio de 7 (1 euro= 7 yuan). Este tipo de cambio es aplicada para el resto del texto.

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

la alimentación infantil. Además, en 2013 el gobierno chino hizo una gran reforma legislativa sobre la política de un solo hijo, una política que existió casi 30 años en el territorio chino y estableció que cada matrimonio podía tener solo un hijo excepto algunos casos especiales, en caso del incumplimiento podía recibir una gran multa incluso la pérdida del trabajo. Como consecuencia de esta ley, la mayoría de las familias chinas es compuesta por 3 miembros, y el niño se convierte en el centro de la familia. Sin embargo, en el artículo 46 de *«Decision of the CCCPC on Some Major Issues Concerning Comprehensively Deepening the Reform»* de 2013 promulgó que un matrimonio podrá tener hasta dos hijos si uno de la pareja era hijo único. Tras de la publicación de la nueva ley, la tasa de natalidad de china se disparó en 2014 que fue la más alta de todos los años anteriores y el crecimiento entre 2013 y 2014 también fue enorme.

Gráfico 1. Tasa de natalidad china de 2010 a 2014.



Fuente: National Bureau of Statistics of China. Elaboración propia.

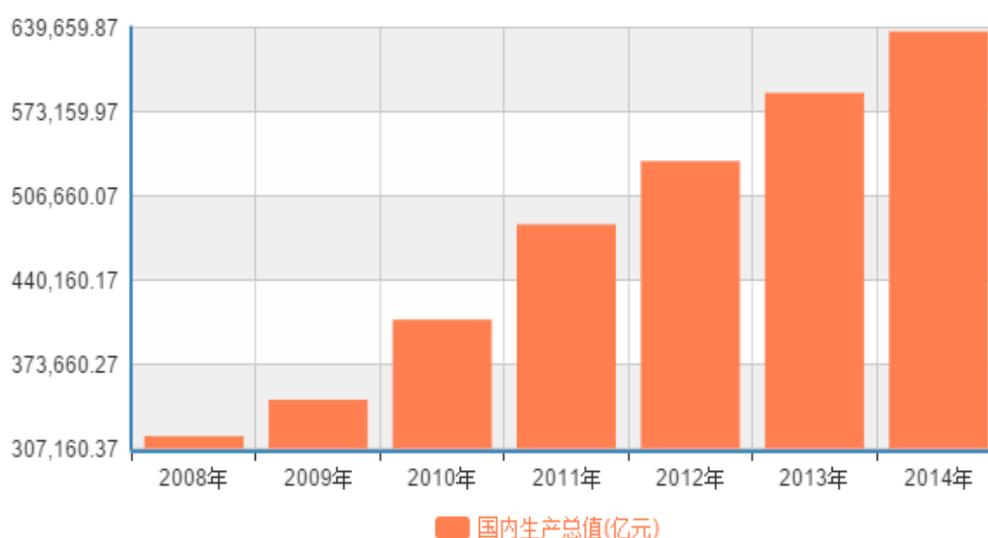
¿Y cómo afectará esta política al sector de leche de fórmula infantil? De acuerdo con los datos de la encuesta que realizó la Comisión Nacional de Planificación de la Salud Fertilidad, esta decisión afectará 15-20 millones de personas que son parejas que cumplen los requisitos de la ley, y dentro de ellas, alrededor de 50%-60% expresaron su voluntad de tener un segundo hijo. Eso se supone un incremento de 9%-19% de

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

recién nacidos cada año. Según la predicción de algunos institutos, en el 2015 y 2016 China tendrá un incremento de población de alrededor de 2 millones de personas. Y en 2017, 2018 y 2019 el incremento será 1.6, 1.2, 1.3 millones respectivamente. Debido a eso, habrá casi 8 millones de recién nacidos durante 2015 a 2019. Eso afectará directamente a la industria de alimentación infantil. Habrá un grupo de expertos que hizo una estimación sobre la situación futura de la industria. Desde una perspectiva optimista (suponiendo 2.5 millones del incremento anual, 19 millones de recién nacidos), el sector ingresará 11.2 billones de euros en 2015, y 19.6 billones en 2020, comparando con la situación sin la nueva política la diferencia será 1 billón y 2.85 billones respectivamente. Desde una perspectiva un poco conservadora (suponiendo 1 millón del incremento anual, 17,5 millones de recién nacidos), el ingreso total alcanzará a 10.7 billones de euros en 2015 y 18 millones en 2020, lo mismo si comparamos con la situación sin la ley, el aumento será 428.5 millones y 1.29 billones de euros respectivamente. Conforme a los dos escenarios, llegó a la conclusión de que después de “El Segundo Hijo”, la industria se expandirá a 4%-10% en 2015, y un 8% -17% en 2020.

En segundo lugar, China es el país con más crecimiento económico del mundo desde los años 80 con una tasa de crecimiento medio de 10% .

Gráfico 2. PIB china de 2008 a 2014 (expresado en 100 millones Yuan).



Fuente: *National Bureau of Statistics of China*. Elaboración propia.

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

La gráfica refleja el crecimiento del PIB en los últimos 7 años. Podemos observar que cuando Europa sufre por los efectos de la crisis, el PIB china ha incrementado más que doble en 7 años. Como consecuencia, el nivel de vida y el poder de adquisición de los ciudadanos también aumenta. De acuerdo con el informe del Estado, en 2014, la renta nacional disponible per cápita creció un 8% fue más rápido que el crecimiento económico que fue 7,4%; y la renta disponible per cápita de los residentes rurales creció un 9,2% fue mayor que el crecimiento de los ingresos de los residentes urbanos. Además, la pobreza rural redujo 1232 millones. Por lo tanto, los poblados chinos son cada vez más conscientes de la importancia de la calidad y dan menos peso al precio de los productos.

Por último, debido al aumento de la presión de trabajo y la falta de aptitud física, cada vez hay más madre china eligen las leches en polvo en lugar de la lactancia materna.

Gráfico 3. Tasa de lactancia materna para los bebés de 0-6 meses en China.



Fuente: *International Bank for Reconstruction and Development*. Elaboración propia.

Según esta gráfica, la tasa de lactancia materna china ha bajado desde el 67% en 1998 a 27,8% en 2014 que está por debajo de la media mundial que es 38%. Además, la tasa de lactancia materna rural es 30,3% casi doble que la de urbana cuyo valor es 15.8%. Por eso, podemos observar que la tasa de lactancia materna tiene una tendencia decreciente, es decir, que en futuro habrán menos madres chinas eligen la lactancia materna, la industria de leche maternizada se expandirá cada vez más

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

grande en China.

Respecto al mercado de los suplementos alimenticios infantiles, la situación era totalmente diferente. El ingreso total del mercado de 2013 fue alrededor de 1.143 billones de euros. Comparando con el mercado de la leche de fórmula infantil, el tamaño de este mercado es bastante pequeño. De acuerdo con las estadísticas nacionales, los bebés chinos de 6 meses a 3 años son casi 40 millones, si cada bebé consume 100 g de suplementos al día, con el precio actual de venta de los suplementos, el mercado debería tener un ingreso de 11.43 billones de euros. ¿Por qué existe tanta diferencia?

Por una parte, son hábitos de alimentación del pueblo chino. La mayoría de los chinos piensan que el alimento infantil es igual que la leche maternizada. Ellos fijan más en la leche y ignoran la importancia de los suplementos. Por otra parte, muchas familias son capaces de hacer ellos mismos las comidas complementarias y piensan que es una manera más natural y segura.

No obstante, eso no quiere decir que es un mercado sin salida, sino está llena de oportunidades.

Gráfico 4. Venta de suplementos alimenticios infantiles en China.



Fuente: Bestme. Elaboración ajena.

La industria lleva creciendo desde 2005, y tasa de crecimiento está aumentando año a año. Según la predicción de algunos expertos, llegará 1.4286 billones de euros en

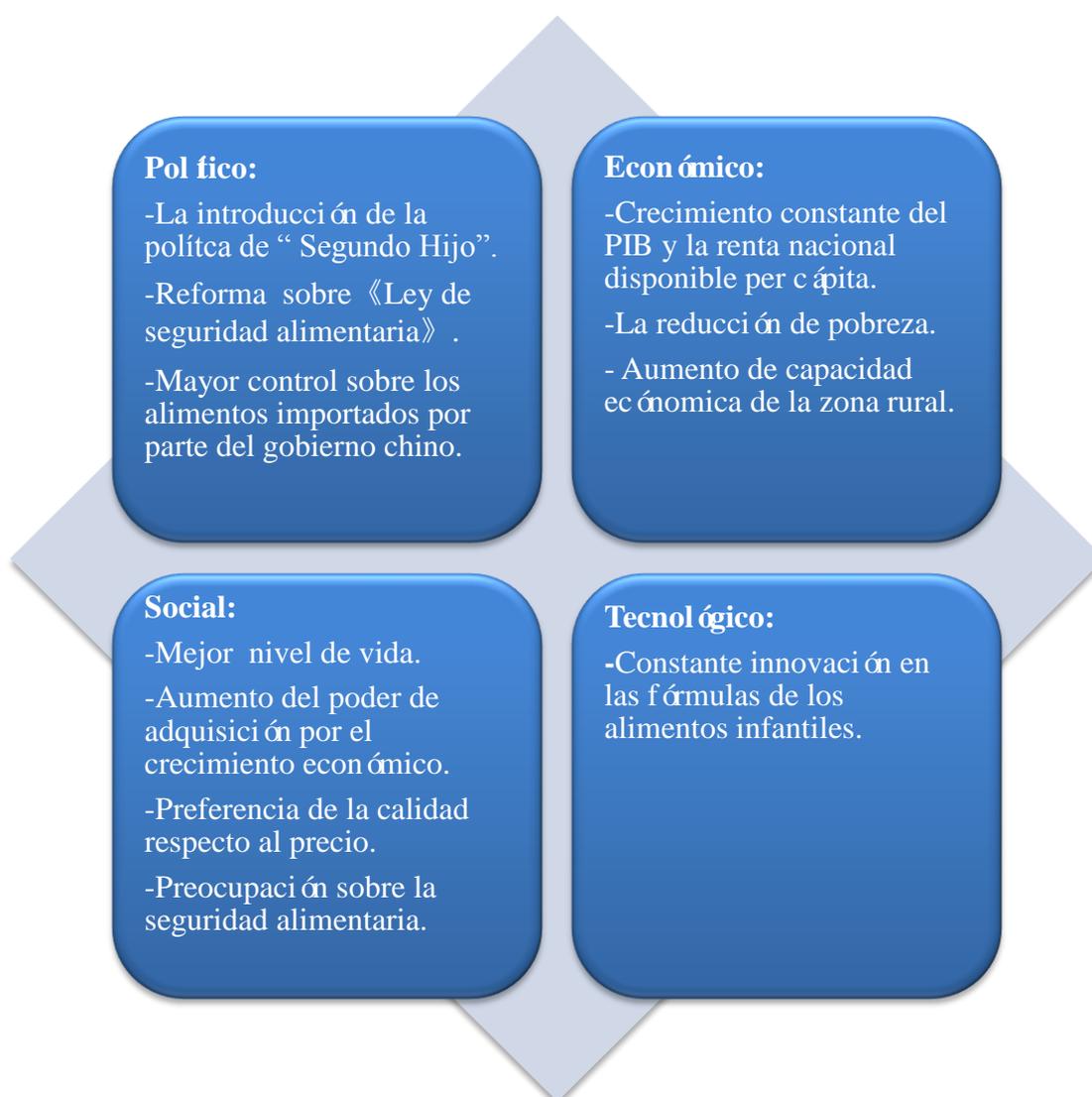
PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

2015. Eso es la consecuencia por una parte de la política del “ Segundo Hijo”, y por otra parte de que los pueblos chinos empiezan a darse cuenta a la importancia de los suplementos. Actualmente, esta subida de demanda no está totalmente cubierta porque las empresas se esfuerzan más en competir en la industria de leche maternizada y no tienen intención de introducir más productos suplementarios.

5.2 PEST

Dentro de este apartado, vamos a analizar en profundidad el macroentorno de la empresa mediante el PEST. Es un método que se utiliza para conocer los factores del entorno que van a afectar a la empresa y clasificarlos en diferentes categorías “Político, Económico, Social, Tecnológico” para que la empresa siempre tenga en cuenta todas las variables, aprovechándolos para la toma de decisión empresarial.

Ilustración 7. El análisis PEST de Daoji.



Fuente: Daoji SL. Elaboración propia

5.3 Análisis DAFO

Una vez conocemos las variables externas que puedan afectar a la empresa es necesario plantear la pregunta: “¿En qué situación se encuentra la empresa Daoji para poder conquistar el mercado chino y competir con los demás?”

El análisis DAFO es un método utilizado para analizar la situación actual de una empresa tanto interna (fortaleza, debilidad) como externa (oportunidad, amenaza). Lo que pretende es identificar las 4 partes e intenta consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades y eliminar o reducir las amenazas. Por tanto, en este caso realizamos un análisis de DAFO con el fin de conocer claramente la situación que se encuentra y el camino que sigue en el futuro.

➤ **Debilidades:**

- **Falta flexibilidad y control de calidad posteriormente sobre el producto.** Los productos son fabricados por terceros, aunque al principio Daoji hizo una selección de los fabricantes españoles y eligió a los que tenían la mejor calidad. Sin embargo, no es fácil controlar la calidad de los productos posteriormente. Además, ante una necesidad de realizar cambios sobre el producto por ejemplo la fórmula, el envase ect, hace falta llegar acuerdo con los proveedores y a veces eso no es fácil de conseguir.
- **El canal de distribución no está totalmente construido.** Actualmente la empresa Daoji está en la fase de negociación con los distribuidores. Y todavía no ha llegado de acuerdo con los supermercados o tiendas de bebé para la venta de sus productos.
- **Tiempo de entrega es largo.** Para reducir el coste de inventario y el riesgo del producto invendible, la empresa eligió vender por encargo. Cada vez que hayan pedidos en China, el departamento de venta comunica directamente con los fabricantes para su producción. Este proceso suele tardar 3-7 días. Una vez que los productos están finalizados, Daoji enviará inmediatamente a China a través del transporte marítimo. Por tanto, desde que el distribuidor le hizo un pedido hasta que la empresa lo entrega, todo el proceso suele tardar 1-2 meses

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

incluso si lo hace por urgente, es decir, realizar un envío aéreo, tardará 2-3 semanas. Eso puede causar que los clientes cambian sus decisiones de compra y resultar á una pérdida de clientes para la empresa.

➤ **Fortalezas:**

- **Made in Spain:** A diferencia de las otras marcas de alimentos infantiles actuales en el mercado chino que la mayoría de ellas tienen su departamento de producción en China aunque son empresas extranjeras, los productos de Daoji son todos fabricados en España. Y la empresa no colaborará nunca con los fabricantes chinos para tener un coste reducido.
- **Calidad y seguridad:** Los productos cumplen todos los requisitos de seguridad alimentaria tanto de China como de España.
- **Respuesta rápida a las necesidades:** Cada vez que surge una nueva necesidad, la empresa comunica directamente con los proveedores o busca un nuevo proveedor para fabricar antes posible un producto que pueda satisfacer a dicha necesidad.
- **Las variedades de los productos:** Daoji exporta alimentos infantiles de todas las variedades según las demandas de los consumidores chinos.
- **Post-Service:** La empresa garantiza que los productos están en perfecta condición. Sin embargo, ofrece un buen servicio posterior de la venta con el fin de que si encuentra cualquier problema del producto, puede ser solucionado antes posible para no afectar el imagen de la empresa.
- **Disponibilidad de personal adecuado y con experiencias:** La idea original del proyecto parte de Daoji es Yunsi Liu, una china que lleva años viviendo en España y conoce perfectamente tanto el mercado español como el mercado chino y el tutor del presente TFG, Jesús Ruiz. Disponen de 4 socios en la empresa que tienen mucha experiencia en la área de administración de

empresas y una buena relación con los proveedores que le facilitan mucho en la hora de la comunicación con los proveedores.

➤ **Amenazas:**

- **Existe muchos competidores:** El sector de alimentación infantil es un sector que está bastante desarrollado y muchos de los competidores que están tienen muchos años de experiencia y saben perfectamente los costumbres de los ciudadanos chinos. Además, tienen muchos clientes leales.
- **Mayor control de seguridad alimentaria por parte del gobierno:** Debido al problema de la melamina en la leche maternizada de los últimos años, el gobierno chino promulgó unas leyes muy duras para mejorar la situación. Para las empresas extranjeras, implementa el sistema del registro con unos requisitos muy restrictivos.

➤ **Oportunidades**

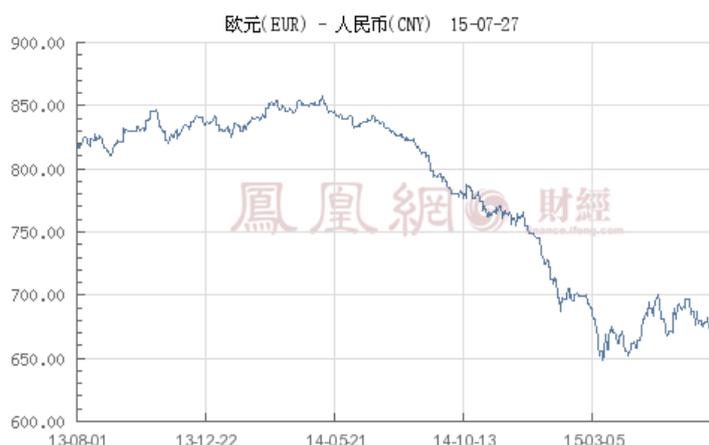
- **Aumento de la población por la política del “ Segundo Hijo”.** Tal y como hemos mencionado con anterioridad, la nueva política crea un gran aumento en el consumo de los alimentos infantiles.
- **Existe demandas sin cubrir.** Como consecuencias del crecimiento de la población, el mercado se expandirá a 4%-20%. Sin embargo, no todas las empresas pueden pasar a las pruebas de control del gobierno chino y finalmente registrarse en China. Por tanto, la oferta de los productos se disminuirá
- **Desconfianza a las marcas existentes tanto nacional como extranjera:** Debido a los escándalos que han salido desde el año 2008, los ciudadanos chinos estaban totalmente desconfiados a las empresas nacionales y decidieron comprar los productos extranjeros. Sin embargo, eso tampoco les llevó a un

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

buen resultado por la causa de que muchas compañías extranjeras construyeron su establecimiento de producción en China para reducir el coste y la calidad de los productos se empeoró consecuentemente.

- **La bajada constante de tipo de cambio entre EURO y CNY.**

Gráfico 5. Tipo de interés entre EURO y CNY.



Fuente: Fenghuang. Fuente:Elaboración ajena.

El Euro es una de las monedas más valiosas del mundo, llegó a valer casi 1100 yuan por 100 euros antes de la crisis económica. Sin embargo, desde que empezó la crisis, el tipo de cambio seguía una tendencia decreciente hasta ahora. Podemos observar que ha bajado desde 830 yuan en 1 de agosto de 2013 hasta 650 yuan en el final de julio de este año. Actualmente existen dos predicciones sobre el tipo de cambio futuro, una predijo que el tipo de cambio se mantendría como ahora o se subiría un poco pero estaría alrededor del 700 yuan, y la otra espera que se bajaría hasta 500 yuan. Las dos significan una gran oportunidad para una compañía exportadora, porque si el tipo de cambio es bajo, los productos europeos son más baratos para los pueblos chinos, entre un producto nacional y extranjero suelen elegir el de extranjero. Además, la empresa tendrá más ingresos que antes si los calcula en euros.

5.4 Análisis CAME

El análisis CAME es la continuación del análisis DAFO, trabaja sobre las informaciones extrañas del DAFO. Si en DAFO identificamos la situación de la empresa, en CAME se trata de buscar una manera con el fin de mejorar la situación. Un buen análisis CAME consiste en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades.

Ilustración 8. La estructura CAME.



Fuente: Social 21. Elaboración propia.

Estrategia defensiva:

La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Actualmente está analizando todas las leyes relacionadas a la seguridad alimentaria, aduana y los requisitos de registro con el objetivo de que los productos puedan pasar el control de las autoridades chinas. Como aún los productos no son conocidos por el mercado, debe invertir en la comunicación para conseguir más clientes.

Estrategia ofensiva:

La empresa debe adoptar una estrategia de precio-calidad. Una vez que la calidad es reconocida por los clientes, los productos son más preferibles si su precio es más competitivo. Daoji intenta fijar un precio adoptado al poder de adquisición de la mayoría de los chinos. Además, ha diseñado una serie de promociones cuyo objetivo sea incentivar las ventas y promover a los consumidores a probar los productos.

Estrategia de reorientación:

En el primer año, Daoji va a seguir una estrategia un poco conservadora para ver la reacción de los consumidores sobre sus productos. Según las ventas del primer año, decidirá la estrategia que va a adoptar para el próximo periodo. Si las ventas van creciendo y los consumidores están satisfechos con sus productos, es posible que construya un almacén en China para reducir el tiempo de entrega e invertir más cantidad de dinero en el marketing.

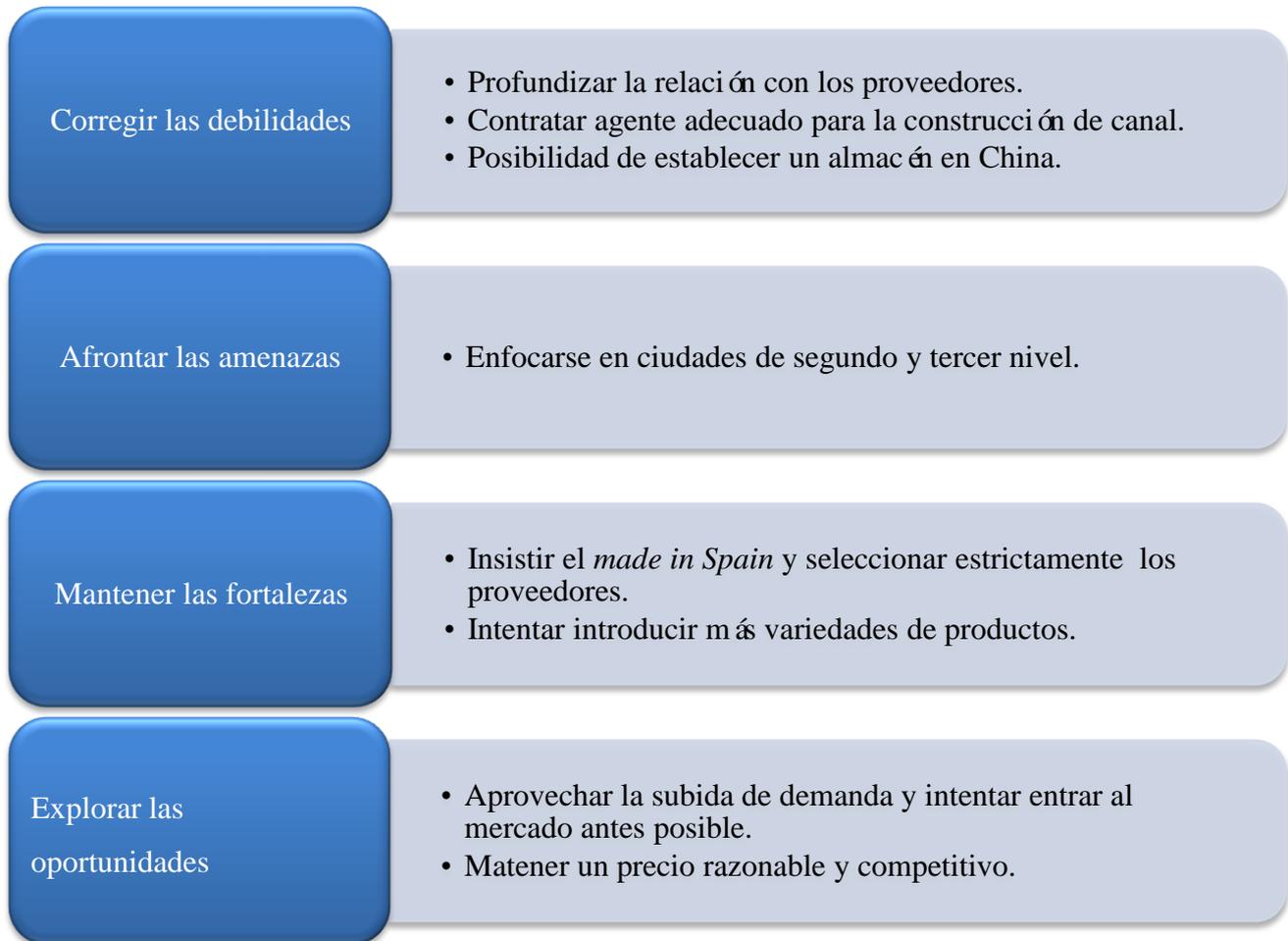
Estrategia de supervivencia:

La mayor amenaza que tiene la empresa es la competencia. Sin embargo, como es una empresa nueva no es aconsejable correr la prisa para competir con los demás. El objetivo actual es enfocarse a las pruebas de calidad del gobierno chino y hacer esfuerzo para que los consumidores chinos conozcan sus fortalezas para que en futuro pueda ser competitiva.

Aplicando nuestro análisis de DAFO, planteamos las siguientes medidas con el fin de que la empresa sea capaz de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades.

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

Ilustración 9. El análisis CAME de Daoji.



Fuente: Daoji SL. Elaboración propia.

5.5 Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión de empresa elaborada por el economista Porter en 1979. Según Porter, la rivalidad con los competidores viene dada por 4 elementos o fuerzas que si combina los 4 crea una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores, como lo que se representa a continuación:

Ilustración 10. Esquema de 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Escuelapedia. Elaboración propia.

El resultado que obtiene una organización en el sector está determinado por el poder combinado de los cinco fuerzas, la amenaza de los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores. A continuación, vamos a analizar cada uno de estos elementos que se trata de identificar primero quienes son sus competidores, proveedores... y el poder que tiene la empresa frente a ellos.

1- Amenaza de productos sustitutivos

Un producto sustitutivo hace referencia a cualquier producto que haga la misma función y satisfaga la misma necesidad de los consumidores como el producto propio de la compañía. En este caso, el sustitutivo puede ser la leche materna. Tal y como se ha mencionado con anterioridad, la tasa de lactancia materna china tiene una tendencia de bajada en los últimos años y seguirá bajando en los próximos periodos. Lo mismo pasa con los suplementos que el cereal de arroz está perdiendo su importancia tradicional. Por tanto, los sustitutos no se suponen una gran amenaza para los productos de Daoji.

2- Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación se refiere a una amenaza que imponen los proveedores sobre la empresa. Decimos que el poder de negociación de los proveedores es alta cuando los proveedores tienen mucha capacidad para afectar el funcionamiento de la empresa.

Actualmente Daoji ha llegado de acuerdo con dos grandes fabricantes de España que poseen una capacidad de producción suficiente. A continuación, hacemos una pequeña introducción sobre las dos compañías.

Vertifresh

Vertifresh es una empresa dedicada a los productos vegetales con Mercadona como único cliente. Sus productos son preparados para el consumo inmediato, preservando al máximo la nutrición de la materia prima.

Ilustración 11. Logotipo de la empresa Verdifresh.



El objeto social de la empresa, tal y como se refleja en la memoria de sus cuentas

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

anuales “producción, conservación, manipulación y transformación de todo tipo de vegetales, hortalizas y todo tipo de productos hortofrutícolas para la preparación de ensaladas, platos preparados y sus componentes”. Se elaboran productos naturales, frescos, no tratados, sin aditivos y de elevado valor nutritivo. Así este producto ofrece total garantía de calidad y de seguridad alimentaria, pues controlan junto con Mercadona, todo el proceso desde el campo hasta la tienda.

La misión de Verdifresh se centra en satisfacer las necesidades de los consumidores de Mercadona. Como Mercadona es una empresa cuyo objetivo social será ofrecer a los consumidores españoles productos de calidad con un precio competitivo, Verdifresh se esfuerza a lograr la máxima calidad con un coste muy reducido.

Actualmente, Verdifresh tiene 4 plantas de producción en toda España:

Ilustración 12. Año apertura cuatro plantas.



Fuente: Verdifresh S.L.

La empresa Daoji se colabora principalmente con el centro de producción que está en Ribarroja. Debido a su ubicación está cerca al centro de administración de Daoji, y se ahorra tanto el tiempo como el coste.

Dulcesol

Dulcesol es el mayor fabricante de bollería de España, creada en 1952. La actividad principal del Grupo Delcesol es la fabricación y comercialización de productos de bollería, pastelería y panadería industrial. Completando con la explotación de una granja avícola destinada a la producción de huevos para el consumo de sus productos.

Ilustración 13. Logotipo de Dulcesol.



Su objeto social tal y como se ha establecido en el principio de la construcción de la empresa *“La exportación de toda clase de ganados y sus derivados, en especial la avicultura y producción de huevos, transformación de huevos, arrendamiento de bienes inmuebles y cámaras frigoríficas para el tratamiento, transformación y almacenamiento de productos alimentarios, comercialización de productos”*. En ella se elabora productos bollerías y pastelerías que ofrecen total garantía de calidad y seguridad alimentaria para las nuevas generaciones de futuro. Para eso, la empresa se sintetiza su responsabilidad social corporativa en cuatro ámbitos que son los siguientes:

- **La creación de Valor:** El objetivo de la empresa ha sido siempre la fabricación de productos de calidad a un precio económico: *“Calidad a buen precio”*. La consecución de beneficios le ha permitido invertir más de 140 millones de euros en los últimos cinco años.
- **El Capital Humano:** Todas las personas de la Organización son importantes y con su trabajo colaboran en la consecución de los objetivos Globales. El Grupo vela por la calidad de la vida laboral de los empleados y por su autorrealización profesional.

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

► **El Medio Ambiente:** Son conocedores de que la actividad que realizan consume recursos primarios, produce residuos y tiene impacto ambiental. Por lo tanto, desde el primer día han considerado fundamental la adecuada política de compras y fabricación así como la gestión de residuos como empresa comprometida con el medio ambiente y los recursos naturales a largo plazo.

► **Compromiso con la Calidad:** Todo el esfuerzo que realiza en la empresa se orienta hacia la satisfacción de sus consumidores.

Dulcesol garantiza la selección de sus materias primas ya que son sometidas a múltiples controles por encima de los requerimientos legales actualmente establecidos. Dulcesol fue la primera y única marca de gran consumo que eliminó las grasas hidrogenadas de todos los productos de bollería a principios de 2010 en España.

Ilustración 14. Calidad al precio.

 <p>Certified IQ Net Certificado internacional. DULCESOL es Partner de la Red de Empresas que Mejoran la Calidad de la Programación de los Fondos Estructurales de la Unión Europea a través del Intercambio de Experiencias.</p>	 <p>Certificado ISO 9000 En el año 1997 el Grupo certificó su Sistema de Gestión Integrada (SGI) con un doble objetivo, la mejora de su sistema de calidad y el salto de imagen que supuso para sus clientes, ya que fue la primera empresa de su sector en España en obtener dicha certificación.</p>
 <p>Certificado ISO 14000 Certificado nacional. Identifica a DULCESOL como socialmente responsable, diferenciándose de la competencia y reforzando, de manera positiva, su imagen ante terceros.</p>	 <p>Certificado ISO 166002 El 2005 el Grupo Certificó el conjunto de Normas y Procesos de Gestión para desarrollar su Sistema de I+D+i, este conjunto de normas optimiza los procesos de innovación tecnológica del Grupo bajo la referencia ISO 166002.</p>
 <p>Certificado OHSAS 18000 Durante el año 2013 el Grupo ha conseguido la certificación OHSAS aceptada internacionalmente que define los requisitos para el establecimiento, implantación y operación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Laboral efectivo.</p>	 <p>Certified IFS Certificado internacional. La IFS (International Food Standard), es una norma de carácter internacional, acogida a criterios de acreditación basados en la norma EN 45011 de certificación de producto.</p>
 <p>Certified EMAS Certificado internacional. Normativa voluntaria de la Unión Europea para Organizaciones que implantan un SGMA Sistema de Gestión Medioambiental y adquieren compromiso de mejora continua.</p>	 <p>Certified BRC Certificado internacional. Normativa de Seguridad Alimenticia cuyo objetivo es: Cumplimiento Obligaciones Legales. Protección del consumidor. Evaluaciones y auditorías a proveedores. Disminución costos producción. Reducir inflación de precios.</p>

Fuente: Dulcesol S.L.

El poder de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tal como su concentración o el número de proveedores. Basándose en eso, podemos afirmar que el poder de negociación de los proveedores del sector de alimentación infantil no es muy alto. Sin embargo, en el caso de Daoji existe una gran barrera de entrada que es el registro de importación del gobierno chino. Una vez que la empresa

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

del proveedor está registrada, no es conveniente cambiarla porque es una pérdida de tiempo y puede causar una posible pérdida de clientes.

Por otra parte, la existencia de Daoji frente a los proveedores es imprescindible. En la actualidad, solo hay 4 fabricantes españoles de alimentación infantil han conseguido el “pasaporte” y han sido reconocido por el gobierno chino para exportar sus productos al territorio chino.

Tabla 6. Fabricantes español registrados en China.



中华人民共和国国家认证认可监督管理局
Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China

西班牙婴幼儿配方乳品生产企业在华注册名单

(2014年5月21日更新)

序号 No.	注册编号 Approval NO.	企业名称 Manufacture name	注册地址 Manufacture address	注册类型 Type	注册产品 Products for approval	备注 Remarks
1	26.00291/O	INDUSTRIAS LACTEAS ASTURIANAS, S.A.	ANLEO; NAVIA; ASTURIAS	加工企业 PP	婴幼儿配方乳粉 infant formula milk powder	
2	26.11312/M	ALTER FARMACIA, S.A.	C/ ZEUS Nº16; POLÍ GONO INDUSTRIAL R-2; MECO; MADRID	加工企业 PP	婴幼儿配方乳粉 infant formula milk powder	
3	26.00554/G R	ABBOTT LABORATORIES S.A.	CNO. DE PURCHIL 68; GRANADA	加工企业 PP	婴幼儿配方乳粉 infant formula milk powder	
4	26.00042/M U	HERO ESPAÑA, S.A.	AVDA. DE MURCIA Nº 1; ALCANTARILLA; MURCIA	加工企业 PP	婴幼儿配方乳粉 infant formula milk powder	

Fuente: Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China.

Elaboración propia.

Y dentro de estas empresas, casi ninguna ha tenido éxito de darse a conocer a los consumidores chinos y obtener una cuota de mercado importante debido a las siguientes causas:

- Falta de conocimiento sobre el sector, el comportamiento y las necesidades de los consumidores chinos.
- No dispone canales de distribución.

- El riesgo de que los productos no pasan a las pruebas de la aduana.

Por eso, la función de Daoji frente a los proveedores es una garantía que da la seguridad de que los productos puedan llegar y comercializar con éxito en el mercado chino a cambio de un precio de compra relativamente bajo y una calidad de productos alta.

En este caso, el poder de negociación de Daoji es relativamente alto porque dispone recursos importantes para los proveedores. Conforme al aumento del número de proveedores, el poder de negociación será más alto aún.

3- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La llegada de nuevos competidores suele estar condicionada por la existencia de barreras de entradas. Tal y como hemos mencionado antes, el registro de productor y el control de seguridad es una gran barrera de entrada para los nuevos jugadores. Desde la aplicación de la ley, solo un 20% de las empresas consiguen ese “pasaporte”. Por tanto, la amenaza de las compañías extranjeras no es muy fuerte.

4- Poder de negociación de los compradores

El poder de los compradores es alto cuando los compradores están muy concentrados, asociados a grupos grandes o cuando compran cantidades muy elevadas de los productos. En este caso, Daoji vende sus productos a los supermercados grandes y las tiendas de bebé que son unos minoristas que suelen comprar una gran cantidad de productos a un precio inferior. Por tanto, el poder de negociación de los compradores es relativamente alto. Hay que destacar también que la empresa ahora está en la fase de introducción, durante esta fase las empresas suelen tener poco poder de negociación. Una vez que el producto haya sido conocido y comprado por los consumidores, la empresa tendrá más poderes frente a los compradores.

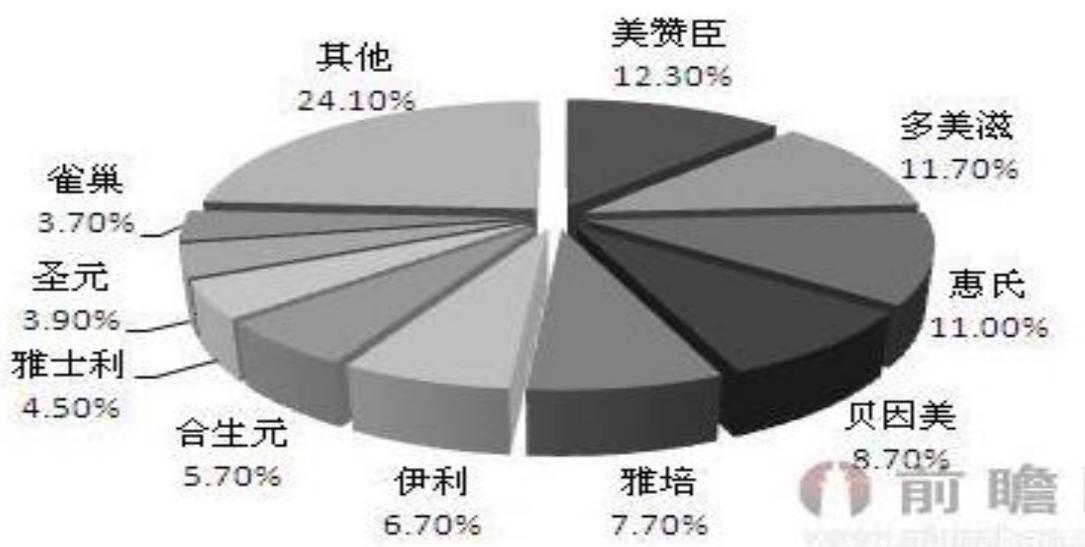
5- La rivalidad entre los competidores.

Este apartado es la parte más importante de todo el modelo. La rivalidad entre los competidores es el resultado de las 4 fuerzas anteriores. El conjunto determinará las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Los productos que comercializa la empresa pertenece al sector de alimentación infantil. Es un sector que es bastante competitivo donde las marcas de gama alta son casi todas marcas extranjeras.

No obstante, en China, solo 127 empresas han conseguido la licencia de fabricación de leche en polvo. Y la producción de leche maternizada solo presenta un tercio de la producción total donde las de gama alta ocupan mucho menos. En comparación con los países más desarrollados, la concentración es mucho más alta. En Hongkong, Mead Johnson posee casi la mitad de cuota de mercado y las primeras tres marcas ocupan un 80%. Estado Unido como el mercado más grande, Mead Johnson, Abbott y Nestlé tienen un total de 97,1%. Por eso, se puede concluir que el mercado de gama alta aún está en la fase de crecimiento donde no está formado por muchas empresas. Eso también quiere decir que existe oportunidades para empresas nuevas.

Gráfico 6. Cuota de mercado de diferentes empresas de leche maternizada en 2013.



Fuente: Prospective industry Institute. Elaboración propia.

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

Podemos observar que dentro de estas empresas solo Beingmate(8,7%),Yili(6,7%) y Shengyuan(3,9%) son marcas nacionales, y las demás pertenecen al grupos extranjeros donde Mead Johnson(12.30%), Domex(11.70%), Wyeth(11%) y Abbott(7,7%) son los más conocidos. No obstante, no todos sus productos son fabricados fuera, lo que hace la mayoría de estas empresas es construir una fábrica en China para llevar a cabo todo el proceso de fabricación de alguna de sus líneas. Por ejemplo, el departamento de producción de Meedjohnson está en Guangzhou y Wyeth tiene una fábrica en Suzhou. Por tanto, en los escándalos de los últimos años, las compañías extranjeras también son protagonistas.

La situación de competitividad es similar en el mercado de los suplementos alimenticios infantiles.

Gráfico 7. Cuota de mercado de diferentes empresas de alimentación suplementaria en 2013.



Fuente: Prospective industry Institute.Elaboración propia.

En este sector, el número de competidores es más reducido, es decir, el mercado es monopolizado por pocas empresas. Heinz (29,50%) y Nestlé (9,90%) son empresas estadounidenses que tienen mayor cuota de mercado y también son las que más elegidas para niños de 2-4 años. Beingmate (19,6%) es preferible para niños mayores de 4 años.

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

Por eso, podemos afirmar que en el sector de alimentación infantil, la competencia entre rivales es muy alta. Pueden competir agresivamente la fórmula así como en otras dimensiones como la calidad, la innovación, la nacionalidad o el marketing. Y la diferencia entre los precios es enorme, pero no es un factor significativo porque los padres quieren dar lo mejor a sus niños. Dentro de la categoría de alta gama, destaca las empresas internacionales que presentan unas cuotas de mercado importantes.

Antes esta situación, es evidente que no es fácil entrar al mercado si sigue el modelo de negocio de las empresas extranjeras existentes en China. Daoji presenta unas fortalezas que no tiene las demás y satisface plenamente las necesidades de los consumidores actuales. Así mismo cree que con sus productos pueda eliminar las incertidumbres de los consumidores sobre los productos extranjeros y obtenga una gran rentabilidad.

6. Plan de Marketing

A continuación, vamos a analizar las estrategias de marketing que tiene la empresa utilizando el modelo de marketing mix “4P”. El Marketing mix es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente. Eran 12 variables desarrollados en sus orígenes: Planeación del producto, Precio, Marca, Canales de distribución, Personal de Ventas, Publicidad, Promoción, Empaque, Exhibición, Servicio, Distribución, Investigación.(Neil Boden, 1950). Esta lista fue simplificada en 4 elementos, son lo que llamamos “4P”: Producto, Price, Promotion y Place. (Jerome McCarthy, 1960)

6.1 Producto:

Desde el punto de vista de los clientes-consumidores, un producto es todo aquello que es percibido como valioso para satisfacer sus necesidades o deseos. Dentro de la mezcla comercial, el producto es “corazón”. Es decir, el elemento más importante de la mezcla comercial. Los demás elementos facilitan el intercambio y apoyan el posicionamiento del producto en el mercado objetivo.

Tal y como hemos mencionado en el principio, Daoji es una empresa dedicada a la exportación e importación de alimentos infantiles entre China y España y actualmente solo tiene colaboración con dos gran fabricantes de España que son Verdifresh y Dulcesol para desarrollar todas las gamas de productos. Los productos se puede dividirse en dos líneas diferentes: leche maternizada y alimentos suplementarios infantiles para complementar la dieta.

La fórmula de la leche es la variable más importante que se compiten las empresas. Tras una serie de investigación, encontramos el posicionamiento de las principales marcas:

- ▶ Wyeth ⇒ Inteligencia
- ▶ Abbott ⇒ Resistencia física
- ▶ Mead Johnson ⇒ Desarrollo del cerebro
- ▶ Friso ⇒ Absorción intestinal

Podemos observar que estas empresas se centran solo en una dimensión en el crecimiento de los bebés y ignoran un crecimiento nutricionalmente equilibrado. Los consumidores chinos creen que la leche materna es la leche más nutritiva y adecuada para los bebés. No obstante, por la falta de aptitud física, las madres no son capaces de producir ellas mismas. Por eso, Verdifresh propone una fórmula más cercana a la leche materna donde tiene las siguientes características:

- **Contiene lactoalbúmina α -**

Lactoalbúmina α - proporciona la composición de aminoácidos más cercano a la leche materna, mejora la biodisponibilidad de la proteína y reduce la cantidad total de proteína con el fin de reducir eficazmente la carga sobre el riñón. Mientras tanto lactoalbúmina α - también contienen neurotransmisores que regulan el sueño, ayudan a dormir al bebé y promueve el desarrollo del cerebro del bebé

- **La proporción entre DHA y AA es 1: 2**

Según el estudio, la relación entre DHA y AA tiene una media de aproximadamente 1: 1,7 en la leche materna de las madres chinas. Dicha proporción, ayuda a la mejor absorción de los dos elementos y es muy importante para el desarrollo intelectual de los bebés.

- **Calcio y fósforo tienen una relación de 2: 1**

Añade en el mismo tiempo la vitamina D para la absorción de Calcio para prevenir el raquitismo infantil. Una cantidad adecuada de hierro puede prevenir la anemia ferropénica infantil.

Como la mayoría de las empresas, Verdifresh produce 3 tipos de leche maternizada para 3 etapas diferentes: niños de 0-6 meses, 6-12 meses y mayores de 1 año. Este hecho tiene objetivo de que los niños chinos puedan recibir los nutrientes necesarios en cada una de las etapas de su crecimiento.

Como sabemos, cuando los bebés superan a los 6 meses, llega el momento de tomar alimentos suplementos para completar la dieta. Papillas, potitos y puré de frutas son

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

los más utilizados por los padres. Vertifresh con todas sus experiencias que ha tenido en área de alimentación infantil, decidió fabricar estos productos con el objetivo de aportar a los niños mayores de 6 meses todos los nutrientes necesarios para el proceso de su crecimiento en forma más sencilla de tomar.

Actualmente, Vertifresh está trabajando con la marca Alnut que se dedica a la producción de alimentación familiar adoptada a usos especiales. Los productos tienen las siguientes características:

- Son elaborados con frutas peladas de primera calidad en su punto justo de maduración y sin azúcares añadidos, conservantes ni colorantes.
- Hay un control total de los ingredientes desde el origen y han sido seleccionados exclusivamente para alimentación infantil.
- Se someten a un proceso de fabricación suave que mantiene todo el sabor y las cualidades nutritivas.

La mayoría de los productos que comercializa Daoji es diseñado exclusivamente para los niños chinos de 0-4 años adaptándose a sus características y necesidades. Por eso, no están en venta en el mercado español. En futuro, la empresa tiene plan de añadir más líneas de productos que pueden servirse para niños mayores como los productos de pastelería de Dulcesol, las bebidas infantiles ect.

6.2 Precio:

El precio es la parte monetaria que los consumidores deben dar a cambio para satisfacer sus deseos, es decir, para obtener la solución valiosa ofrecida por la empresa. Es una variable que desempeña un papel fundamental en el proceso de decisión de compra del consumidor, por eso, influye directamente sobre las cantidades físicas de unidades vendidas y, consecuentemente sobre la cantidad de ingreso de la empresa.

La situación general del sector de leche de fórmula infantil es que el precio no es la

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

variable más importante para la toma de decisión de los clientes sino el producto. Eso se debe a que la mayoría de las familias tiene solo un hijo y los chinos quieren dar lo mejor para su hijo. Por eso, existe una gran discrepancia de precio entre las marcas existentes. Esa discrepancia existe entre los productos de diferentes gamas, los que tengan mejor fórmula el precio suele ser más elevado. En el mismo tiempo, también entre las marcas extranjeras y nacionales. Según una investigación, el precio de los productos extranjeros es 3 veces más incluso 4 veces que el precio de los productos nacionales de la misma gama.

Gráfico 8. Cuota de mercado de las leches maternizadas de diferentes gamas en 2013.



Fuente: Prospective industry Institute. Elaboración propia.

Es evidente la gama semi-alta es la que compran más por los consumidores chinos que poseyó una cuota de mercado de 42% en el año 2013 y el precio estaba por 200-299 yuan/lote (alrededor de 28,5-42,7 euros). Además, las leches de gama media también tuvo un porcentaje importante de 29% donde el precio estaba por 150-199 yuan/lote (21,4-28,4 euros). Teniendo en cuenta de que el precio tiene un crecimiento anual de casi 20% en los últimos años y la cuota de mercado de la gama alta está creciendo constantemente cuando la de gama baja y semi-baja están disminuyendo. Por eso, la gama alta tendrá un porcentaje superior a 9% en el futuro.

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

Con eso, llegamos a la conclusión de que en este caso el precio es una variable que refleja la calidad del producto, es decir, el posicionamiento de la empresa. Por tanto, no es conveniente aplicar la estrategia de bajo coste porque los consumidores llegan a ser confusos sobre la calidad del producto. En este caso, es mejor fijar un precio que está en el rango de gama alta y en el mismo tiempo puede ser aceptado por los consumidores.

En cambio, en el mercado de los suplementos alimenticios infantiles, la guerra de precio es más agresiva. Actualmente, aún existen muchas familias que siguen la tradición de preparar los suplementos ellas mismas. Si el precio es muy elevado, los productos no serán atractivos para los padres. Por tanto, la estrategia de bajo coste funcionará perfectamente en este caso. La empresa fijará un margen de 20% para este tipo de productos.

El primer requisito que debe cumplir el precio de los productos es que debe ser un valor que pueda cubrir el coste total de la empresa tanto el coste variable como el coste fijo. A continuación, elaboramos una tabla que refleja el proceso de fijación de precio. Para ello, es necesario hacer unas estimaciones y unos supuestos sobre los costes.

Tabla 7. Precio de los suplementos alimentarios.

Producto	Coste unitario⁵	Precio de venta
Papilla	21 ⁶	26,9
Tarritos infantiles	6,8	8,9

⁵ El coste unitario se basa en la suma de todos los costes que ocurre al producto desde la fabricación hasta la llegada al territorio chino. En este caso, incluye una parte del coste de fabricación, el transporte, el impuesto de aduana, el gasto de publicidad y el gasto personal, ect.

⁶ El precio es expresado en Yuan.

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

Frutas de bolsillo	3,8	4,9
Postre de fruta	5,3	6,9

Fuente: Daoji SL. Elaboración propia.

Tal y como se ha mencionado en el principio, el precio de leche maternizada refleja el posicionamiento del producto. Por tanto, para determinar el precio adecuado no es recomendable aplicar el método de margen. En este caso, Daoji utiliza el método de precio psicológico para la fijación de precio. Este método se basa en que cada posible consumidor forma en su mente una idea de cuál puede ser el “precio justo” de un producto y entre qué límites puede variar sin dejar de presentar las funciones por las que es deseadado. Con eso encontramos el nivel del precio que es aceptado por mayor número de personas.

Para ello, Daoji ha diseñado una encuesta que se reparte a 200 mujeres embarazadas chinas que pertenecen a 4 ciudades chinas: Shanghai, Beijing, Hangzhou, Guangzhou que son ciudades más desarrolladas en China donde el nivel de vida y el poder de adquisición de los consumidores son relativamente altos.

Tabla 8. Tabla de precio psicológico de leche maternizada de primera etapa.

PRECIO	P MINIMO <= P SI QUECOMPRO	P. MAXIMO <= P YA NO COMPRO	Numero Compradores	% compradores
P (euros)	Nº RESPUESTAS	Nº RESPUESTAS		
	(A)	(B)	(A) - (B)	
199	23	1	22	11%
219	34	8	26	13%
239	64	25	39	20%
259	98	47	51	26%
279	134	57	77	39%
299	193	68	125	63%
319	195	137	58	29%
339	200	178	22	11%
359	200	194	6	3%
379	200	197	3	2%

Fuente: Daoji SL. Elaboración propia.

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

Esta tabla se refleja evidentemente el resultado de la investigación. El precio que tiene el mayor nivel de aceptación es 299 yuan (casi 42,71euros). Este precio es el precio final para la venta al público. Por tanto, la leche maternizada tendrá un precio de 299 yuan.

Tabla 9. Tabla de precio psicológico de leche maternizada de segunda etapa.

PRECIO	P MINIMO <= P SI QUECOMPRO	P. MAXIMO <= P YA NO COMPRO	Numero Compradores	% compradores
P (euros)	Nº RESPUESTAS	Nº RESPUESTAS		
	(A)	(B)	(A) - (B)	
159	14	0	14	7%
179	23	2	21	11%
199	41	4	37	19%
219	67	26	41	21%
239	139	29	110	55%
259	186	46	140	70%
279	191	142	49	25%
299	197	183	14	7%
319	200	197	3	2%
339	200	199	1	1%

Fuente: Daoji. Elaboración propia.

Normalmente, conforme a que los niños crezcan, el precio de las leches se reduce. Por tanto, en este caso, la leche maternizada de segunda etapa se disminuirá a 279 yuan (37 euros) cuyo nivel de aceptación es 70%.

Tabla 10. Tabla de precio psicológico de leche maternizada de tercera etapa.

PRECIO	P MINIMO <= P SI QUECOMPRO	P. MAXIMO <= P YA NO COMPRO	Numero Compradores	% compradores
P (euros)	Nº RESPUESTAS	Nº RESPUESTAS		
	(A)	(B)	(A) - (B)	
139	21	1		
159	52	7	45	23%
179	128	32	96	48%
199	175	36	139	70%
219	184	78	106	53%
239	187	127	60	30%
259	193	163	30	15%
279	196	183	13	7%

Fuente: Daoji SL. Elaboración propia

El precio de tercera etapa es 239 yuan (28,43 euros) con un nivel de aceptación de 70%.

6.3 Comunicación

Esta variable tiene finalidad de comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la empresa, producto y sus ofertas. Su uso a corto plazo puede influir las ventas y a largo plazo afecta el imagen de la empresa y la competitividad. Existe varias herramientas como la publicidad, la promoción de venta, relaciones públicas y comunicación interactiva. Cada una tiene sus propias ventajas y inconvenientes que la empresa puede elegir una u otra según el sector que esté la competitividad que tiene y el precio que le cuesta.

Para determinar las herramientas adecuadas para la empresa, es necesario saber las características del comportamiento de los clientes. En este sector, el precio no es el factor más importante que afecta la toma de decisión de los consumidores sino un factor que marca el posicionamiento de la empresa. Por tanto, la posibilidad de que los consumidores deciden elegir otro producto por la promoción es baja. Eso también refleja que la lealtad de los consumidores es bastante alta. Así que, ¿Cómo afectar a las decisiones de los consumidores para que elijan a los productos de Daoji? Según una investigación de un instituto chino, la toma de decisión se hace antes de la lactancia. Las madres chinas suelen conocer los productos a través de las campañas de publicidad y luego comparar cada uno de ellos. Durante este proceso, los médicos, los parientes y las clases de mamá desempeñan un papel muy importante. Por eso, Daoji decidió esforzarse en las siguientes áreas:

- **Promoción:** En la fase de introducción de los productos, promoción es una herramienta muy útil que puede conseguir un gran aumento de ventas a corto plazo y además darse a conocer a los consumidores. En este caso, no es adecuado hacer un descuento muy grande o packs muy económicos como 2x1, ect. Porque es muy probable que los consumidores se desconfiarían en los productos. No obstante es conveniente hacer packs que combinan los distintos productos, por ejemplo, la leche

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

con el postre de frutas. Eso ayuda por una parte que los consumidores conozcan los suplementos que ofrece la empresa por la compra de leche en polvo, y por otra parte que la empresa no tendrá mucho coste por hacer la promoción porque el coste de los suplementos es relativamente bajo. Respecto a los distribuidores, la empresa hace descuentos por pedidos grandes. Por ejemplo, con un pedido de 10 cajas, se regala una caja. Y un 10% en todos los productos por el primer pedido.

- **Dar clases en los centros de mamá:** Actualmente, existe muchas escuelas de mamá que se trata de enseñarlas los conocimientos o las técnicas básicas de lactancia. Daoji decidió contratar dos especialistas que tengan experiencias en esta área y son capaz de presentar los productos y resolver cualquier duda de las mamás. Además, la empresa prepara muestras para que las madres se prueben.

- **Publicidad en los hospitales:** Para evitar la posible corrupción, en China se prohíbe que los hospitales tengan cualquier relación con las empresas de alimentación infantil. Sin embargo, es legal establecer unos puntos de publicidad fuera de los hospitales para promover los productos incluso regalar muestras para los padres.

6.4 Distribución:

La distribución es la misión de la empresa encargada de añadir al producto las utilidades de tiempo (ofrecer el producto cuando se desea), lugar (ofrecer el producto donde se desea), forma (ofrecer el producto como lo desea) y posesión (ofrecer la posesión del producto). Para que los productos puedan llegar a los clientes, la empresa utiliza las diferentes canales de distribución.

Gráfico 9. El porcentaje de los diferentes canales de distribución en 2013.

图表1: 中国婴幼儿奶粉市场销售渠道结构(单位: %)



Fuente: Prospective industry Institute. Elaboración propia.

Respecto a la distribución de los alimentos infantiles, existe varios canales de distribución como el supermercado, la tienda infantil y el internet donde el supermercado es el canal principal que tuvo un porcentaje de 42% en 2013. Y 25% de los compradores iban a los hipermercados como Carrefour y Walmart. Las tiendas infantiles también tuvo un peso importante de 18%. El internet solo ocupó un 6%. Sin embargo, actualmente una mayor parte de los padres perteneció al año 80. Ellos han crecido en una época llena de nuevas tecnologías. Las plataformas de compra online como Taobao y Jingdong se convierten en la parte imprescindible en su vida cotidiana. Por tanto, existen muchas predicciones que predijo que el internet será el

canal del futuro.

Para una empresa como Daoji, los supermercados y las tiendas infantiles son dos canales que deberán conquistar. Porque durante el proceso de compra, los consumidores buscan la seguridad alimentaria y quieren que los vendedores les garanticen que los productos están en un buen estado con el fin de que si luego sucede algún problema, los vendedores pueden soportar la responsabilidad. Por eso, los supermercados y las tiendas infantiles seguirán siendo las primeras opciones de los consumidores. Además, las farmacias también será una buena opción. En China, las farmacias son distribuidores que han sido ignoradas por todas las empresas. Sin embargo, es un canal donde aporta mucha confianza a los consumidores. Por esta razón, la empresa Daoji quiere ser la primera marca que está en venta en las farmacias.

En cambio en internet, la mayoría de los vendedores de Taobao es una persona individual que no es capaz de soportar la responsabilidad. Además, según las noticias, alrededor de 10% de los alimentos infantiles que habrán sido vendidos por internet han sido devueltos porque los consumidores no tienen confianza sobre los productos. El imagen de empresa que quiere transmitir Daoji es que es una empresa cuyos productos es 100% fabricados en España y tienen una calidad muy alta que los niños chinos pueden tomar sin ninguna preocupación. Por lo tanto, en el momento actual Daoji se centra solo en los otros tres canales hasta que aparezca un plataforma donde los consumidores puedan comprar con mucha seguridad.

7. Plan económico financiero

La creación de una empresa consiste en que la compañía encuentra una manera de satisfacer las necesidades de los consumidores con el fin de obtener un beneficio importante. Por eso, en el plan de empresa hay una parte imprescindible que es el plan económico financiero donde aparezcan todas las estimaciones que hizo la empresa sobre sus ingresos, gastos y inversiones ect durante un periodo de tiempo. Eso se hace porque para tener éxito empresarial no basta solo con conseguir ventas

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

elevadas sino también una buena gestión de los costes. Los empresarios siempre deben tener los costes en la mente para que cuando surge cualquier problema que le afecta, pueda corregir antes posible con una medida adecuada sin modificar mucho el beneficio final.

7.1 Previsión de los ingresos y gastos

En el siguiente apartado, elaboramos una tabla que regleja todos los ingresos y gastos que tendrá la empresa con un periodo de 3 años.

Tabla 11. Previsión de los ingresos y gastos de la empresa Daoji en 2016, 2017 y 2018.

	2016	2017	2018
Ingreso de leche maternizada	985.828,57	1.478.742,86	2.070.240,00
Ingreso de suplemento alimenticio	110.838,00	166.257,00	232.759,80
Total ingreso de producto	1.096.666,57	1.644.999,86	2.302.999,80
Coste de leche maternizada	323.400,00	485.100,00	679.140,00
Coste de suplemento alimenticio	88.200,00	132.300,00	185.220,00
Total coste de producto	547.200,00	820.800,00	1.149.120,00
Gasto personal	180.000,00	270.000,00	414.000,00
Alquiler de oficina	15.600,00	15.600,00	15.600,00
Transporte mar fimo	23.400,00	33.800,00	44.200,00
Transporte aereo	1.788,00	2.574,00	2.876,00
Presupuesto de comunicaci3n	15.000,00	17.000,00	18.000,00
Muestras	35.280,00	45.600,00	45.600,00
Impuesto de aduana	21.839,40	32.688,70	45.571,80
Compra de material de oficina	8.050,00		
Cuota de entrada al supermercado	5.714,29	5.714,29	6.386,00
Gastos con distribuidor	21.428,57	21.428,57	24.285,71

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

Servicio exterior	65.142,86	93428,00	94.285,71
Otros gastos	14.000,00	16.000,00	19.000,00
Gastos de amortización	1.195,71	1.195,71	1.195,71
Previsión de pérdida por retraso	3.000,00	3.300,00	3.600,00
Beneficio antes de impuesto	290.770,6	862.285,01	1.260.265,86
Impuesto de sociedad(25%)	72.692,85	117.317,50	176.009,71
Beneficio despues de impuesto	218.077,75	351.952,51	528.029,14

Fuente: Daoji SL. Elaboración propia.

Esta tabla es elaborada basando en unas estimaciones sobre las ventas de los próximos años donde el 2016 es más bajo porque la marca no es conocida por los consumidores. Sin embargo, la empresa espera que con todos sus esfuerzos que hizo durante el año anterior podrá conseguir un crecimiento de 50% en las ventas posteriores. Eso lleva a cabo también el aumento en algunos costes como el coste de fabricación, el transporte e impuestos.

Normalmente las empresas empiezan con pérdidas porque su desembolso inicial es superior al beneficio que genera y van recuperando poco a poco en los próximos años. Sin embargo, en este caso, podemos observar que Daoji tendrá beneficios desde el primer año. Según su modelo de negociación, decimos que eso no es difícil de lograr. En primer lugar, la producción no es encargada por Daoji. En la fase inicial, la empresa tiene grandes inversiones como instalaciones y maquinarias. Lo que necesita para inicial el negocio es tener alquilada dos oficinas una en China y otra en España para su funcionamiento diario. Además, los materiales de oficina como los muebles, ordenadores y fotocopiadoras ect. Por tanto, su coste de inversión es bastante bajo. En segundo lugar, no tiene la preocupación de que los productos producidos no serán vendidos en el mercado porque la producción se hace después de que haya demanda. Eso garantiza que la empresa no tendrá exceso de productos que han generado costes pero no generarán ingresos para la empresa y eso luego se convertirán en pérdidas. Por último, el precio de las leches maternizadas es mucho más alto que su coste de

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

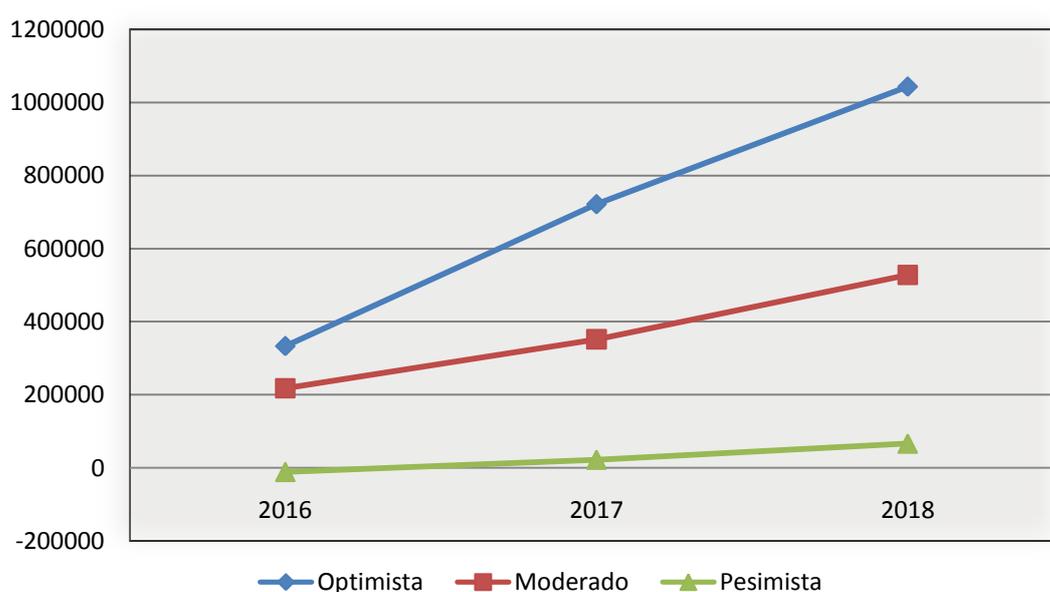
fabricación. La situación actual del mercado chino, le permite a la empresa a obtener un beneficio elevado por la venta de las leches.

7.2 El análisis de los escenarios futuros

En el apartado anterior, podemos llegar a una conclusión de que si la creación de la empresa lleva a cabo y Daoji funcionará con normalidad, conseguirá un beneficio en el primer año y este beneficio se va aumentando posteriormente. Sin embargo, esta conclusión se basa en las previsiones que hizo la empresa sobre las ventas que puedan variar según las demandas de los consumidores.

En un plan de empresa, debe reflejar una valoración conjunta sobre la nueva empresa que incluya tanto la perspectiva optimista como la perspectiva pesimista. Porque durante el funcionamiento de la empresa, existen muchas variables que podrán tener un efecto positivo o negativo en el beneficio. Para eso, es conveniente tener en cuentas todas estas variables y plantear diferentes escenarios futuros que la empresa podrá estar en la fase de la creación para valorar si este proyecto puede llevar a cabo o no.

Gráfico 10. Diferentes escenarios en el beneficio después de impuesto.



Fuente: Daoji SL. Elaboración propia

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

En esta gráfica, planteamos 3 escenarios donde en el escenario optimista suponemos que la fortaleza de la empresa es totalmente reconocida por los consumidores y tendrá un gran crecimiento en las ventas, y consecuentemente también en el presupuesto de comunicación, el transporte y la contratación de servicios exteriores etc. En esta situación, el beneficio alcanzará a 1 millón de euros en 2018. El segundo caso es lo que hemos planteado con anterioridad que la empresa funciona con normalidad y conseguirá un beneficio positivo en el primer año. En el escenario pesimista, el esfuerzo empresarial se será visto por los consumidores, y las ventas no llegan al nivel que espera la compañía. Por tanto, en el primer año se encuentra en pérdida por que los gastos se superan a los ingresos.

Según eso, podemos afirmar que Daoji es un buen proyecto. Por una parte, el riesgo de fracaso es relativamente bajo. Por otra parte, en caso de que la empresa no tendrá éxito en el futuro tampoco le causó una gran pérdida porque la mayoría de los costes surgen cuando hayan pedidos. Si observamos en el escenario pesimista, podemos encontrar que a partir del segundo año la empresa empezará a tener beneficio y la situación mejorará año tras año.

8. Conclusión

Del presente plan de empresa para la creación de Daoji Import-Export, podemos sacar las siguientes conclusiones:

1ª: La seguridad alimentaria se convirtió en uno de los problemas más preocupados por los ciudadanos chinos desde el incidente de Sanlu en 2018. A partir de ese momento, los ciudadanos perdieron su confianza a las marcas lecteas nacionales y decidieron comprar productos extranjeros. Como consecuencia, el precio de los alimentos infantiles extranjeros subió un montón que solía ser el triple que su precio de venta en su país de origen. Y cada vez haya más empresas intentaban exportar sus productos a China porque el precio es alto y el estandar de calidad es bajo. Ante esta situación, el gobierno chino prometió a controlar el mercado alimentario y promulgó una serie de medidas tal y como se ha mencionado con anterioridad que estableció unos estandares de calidad que deberán cumplir todas las empresas y además, creó el

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

sistema de registro que regulaba las compañías extranjeras. Por tanto, a partir del año 2013, muchos productos extranjeros desaparecieron sucesivamente en el mercado chino por no conseguir el permiso.

2.ª Debido a la aplicación de la política de un solo hijo, la tasa de natalidad fue bastante baja en los últimos años comparando con los demás países. Eso conlleva un problema muy grave que es el envejecimiento de la población. Para prevenir, el gobierno chino decidió en 2013 hacer una reforma legislativa que fue lo que llamamos “La política de segundo hijo”. Esta nueva ley creó una gran oportunidad a muchos sectores, y dentro de ellos destaca el sector de alimentación infantil. En los próximos años, el sector se expandirá al menos 8%, eso significa un crecimiento de millones de euros. Además destaca también la bajada de la tasa de lactancia materna en China que causó un gran aumento en el consumo de la leche de fórmula infantil.

3.ª Ante este contexto, nació la empresa Daoji que es una empresa dedicada a la exportación e importación de los alimentos infantiles entre China y España. Este trabajo describe y analiza la actividad empresarial de la compañía Daoji y todas las áreas relacionadas con su gestión empresarial. En el estudio hemos analizado los diferentes componentes y variables que pueden tener una gran influencia en el funcionamiento de la empresa y hemos encontrado las mejores soluciones que ayudan a la empresa a conquistar el mercado chino.

4.ª La actividad empresarial principal de la empresa Daoji será exportar los alimentos infantiles producidos por fabricantes españoles al mercado chino y garantizar que los productos cumplan todas las normativas establecidas por el gobierno chino. Además, la empresa promete que no colaborará con ningún fabricante chino a encargarse a la producción. Para eso, la empresa estudiaba en profundidad la legislación china con el fin de poder llevar a cabo la exportación y solucionar todos los problemas surgirán en el futuro.

5.ª El análisis sectorial ha permitido conocer el entorno de la empresa. Y en el mismo tiempo, ha descubierto la existencia de un aumento de demanda de los alimentos infantiles en el mercado chino que no está cubierta por las empresas existentes. Mediante el análisis DAFO, es capaz afirmar que existen mayores oportunidades que

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

amenazas y mayores fortalezas que debilidades. Asimismo, en el análisis CAME, se ha conseguido plantear las estrategias que podrán ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

Tras la realización del método de 5 fuerzas de Porter, se ha podido identificar los 5 componentes que constan el microentorno, además, su poder de influir el funcionamiento global de la empresa. El sector donde se sitúa la empresa, existe mucha competencia entre las empresas existentes y el poder de negociación de los compradores es bastante alto por la inmensa opción existente. Sin embargo, debido a la restricta barrera de entrada que propone el gobierno chino, pocas compañías serán capaces de conseguir el certificado y además los sustitutivos no suponen una gran amenaza para la empresa.

6.º El análisis 4P es utilizado para llevar a cabo el plan de marketing. En cuanto al producto de la empresa, los productos ofrecidos por la empresa son diseñados para niños de 0-4 años. Debido a la ventaja competitiva que ha fijado al principio que es la calidad, Daoji colaborará con los mejores fabricantes españoles como Alnut y Dulcesol para la elaboración y producción de los productos.

En el estudio de la estrategia del precio, sigue principales dos estrategias para dos tipos de productos. Por una parte, en el sector de leche maternizada, el precio marca el posicionamiento de la empresa y consecuentemente la calidad de los productos. Por tanto, es importante fijar un precio que les permite percibir a su alta calidad a los consumidores. En cambio, en el sector de los suplementos, sigue una estrategia de bajo coste porque la amenaza de los sustitutivos es más fuerte.

En cuanto a la estrategia de comunicación, se centrará en 3 medios: la promoción, las clases de máma y la publicidad en los hospitales.

Por último, ante la opción de tantos canales de distribución, se ha detectado que el supermercado, la tienda de bebé y la farmacias son los 3 canales más adecuados para la empresa Daoji.

7.º Para llevar a cabo el plan económico financiero, se ha elaborado una tabla que refleja los principales ingresos y gastos y se ha observado que este proyecto tiene

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

poca inversión inicial sin embargo tiene mucha posibilidad de obtener un beneficio bueno. En cuanto a los diferentes escenarios futuros, se ha descubierto que el riesgo de fracaso es relativamente bajo.

En resumen, en este trabajo hemos descrito un plan de empresa para Daoji donde mediante un análisis profundo sobre la empresa y su entorno, diseñamos una serie de acciones más adecuada a la situación actual de la compañía. Y llegamos a la conclusión de que la idea de negocio de Daoji nació por las necesidades de los ciudadanos chinos y la empresa tiene la plena capacidad de satisfacerlas.

9. Bibliografía

Alberto López Correa. *Las cinco fuerzas de Michael Porter*.

<<http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>>

[Consulta: 31 de julio de 2015]

Alnut. GAC. <<http://www.grupoalimentariocitrus.info/web/que-es-gac/alnut/>>

[Consulta: 7 de agosto de 2015]

Baidu. *Ley de Seguridad Alimentaria de la República Popular de China*

<<http://baike.baidu.com/view/1885305.htm> > [Consulta: 9 de julio de 2015]

Bestme. *El mercado de suplementos alimenticios en China*. .

<<http://www.bestme.com.cn/index.php?c=news&a=detail&id=1262&pid=5>>

[Consulta: 21 de julio de 2015]

Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China.

(2014). *Fabricantes españoles registradas en China*.

<<http://www.cnca.gov.cn/ywzl/gjgnhz/jkzl/imports-list/milk/Spain20140521.pdf>>

[Consulta: 15 de agosto de 2015]

Country report.(2015) El catálogo de los productos importados y exportados por España.

<http://countryreport.mofcom.gov.cn/record/view110209.asp?news_id=43527>

[Consulta: 23 de agosto de 2015]

Cristina, D. (2015) *El imperio de bollo industrial*. El País.

<http://economia.elpais.com/economia/2015/06/06/actualidad/1433611435_779195.html> [Consulta: 31 de julio de 2015]

Datosmacro. (2014) *China registra un incremento de su población*.

<<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/china>>

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

[Consulta: 15 de julio de 2015]

Duanduan Yuan. (2014) *La tasa de lactancia materna china se sitúa por debajo de la media de Asia.* <http://news.ifeng.com/a/20140410/40001515_0.shtml>

[Consulta: 21 de julio de 2015]

El gobierno chino y el gobierno español.(1978) « *Acuerdo comercial entre el Gobierno de la República Popular China y el Gobierno del Reino de España* » <<http://www.chinabaike.com/law/gj/1380044.html>> [Consulta:21 de agosto de 2015]

El gobierno chino. (2013) « *Provisions on the Administration of the Registration of Foreign Manufacturers of Imported Foods* » <https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffeagri.cz%2Fpublic%2Fweb%2Ffile%2F303129%2FNo._145_AQSIQ_Decree_Provisions_on_the_Administration_of_the_Registration_of_Foreign_Manufacturers_of_Imported_Foods.pdf&ei=wO6YVZ2XGYG-UOOzggqF&usg=AFQjCNEhmEWpNRFRJ8e3XNckGT-OlfA_rA&sig2=OSr9VKz5odLN_Lz8QelOBw> [Consulta: 15 de julio de 2015]

El gobierno chino. (2013) « *Decision of the CCCPC on Some Major Issues Concerning Comprehensively Deepening the Reform* » <http://www.china.org.cn/chinese/2014-01/17/content_31226494_12.htm>

[Consulta: 15 de julio de 2015]

El gobierno chino. (2015) *El informe de Estado 2015.* <<http://lianghui.people.com.cn/2015npc/n/2015/0305/c394298-26642056.html>>

[Consulta: 19 de julio de 2015]

Enrique Fuentes Abanades. *Emprendimiento estratégico: Del DAFO al análisis CAME.* <<http://coaching-para-emprendedores.es/emprendimiento>>

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

estrategico/emprendimiento-estrategico-del-dafo-al-analisis-came/>

[Consulta: 28 de julio de 2015]

Fuqu Chen. (2014) *Análisis y desarrollo de competencia Mercado perspectivas de pronóstico de la industria fórmula infantil de China.*

<<http://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/140620-e3d399df.html>>

[Consulta: 15 de julio de 2015]

Huatai Securities. (2013) *Informe sobre la consecuencia de la política de dos hijos.*

<http://pg.jrj.com.cn/acc/Res/CN_RES/INDUS/2013/11/18/0fc4943d-54fd-471d-87c3-a5f7bc5dd75e.pdf> [Consulta: 17 de julio de 2015]

Ibercaja. *Las relaciones políticas y comerciales España-China.*

<http://www.iberchina.org/frame.htm?images/archivos/relaciones_espana_china_rios_ee.pdf> [Consulta: 22 de agosto de 2015]

iContainer. *Precio de un contenedor desde Valencia a Shanghai.*

<<http://www.icontainers.com/es/booking/services/c42aee19c906eb9b1663ea5f10924100/>><<http://www.icontainers.com/es/booking/services/f79b3bb10d753ca6c91f5ba622cb0132/>> [Consulta: 11 de agosto de 2015]

Ifeng, autor. *Tipo de interés entre EURO y CNY.*

<http://app.finance.ifeng.com/hq/rmb/quote.php?symbol=EUR&begin_day=2013-08-1&end_day=2015-07-27> [Consulta: 27 de julio de 2015]

Imemama. *La fórmula de las leches maternizadas.*

<<http://bk.imeimama.com/yinger/hhwy/3003913.html>>

[Consulta: 7 de agosto de 2015]

Inforestauración. *Productos Dulcesol, S.A.*

<<http://www.inforestauracion.com/empresa/productos-dulcesol-sa.aspx>>

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

[Consulta: 31 de julio de 2015]

La empresa de logística internacional Huqiaoweimeng. (2014) *Proceso de aduana china para los alimentos*. <<http://www.waterman-ca.com/view/spjklc/427.html> >

[Consulta: 13 de julio de 2015]

Mazars Spain China Desk. *Siete características del consumidores chinos a tener en cuenta*. <<https://mazarschinadesk.wordpress.com/2012/11/23/siete-caracteristicas-del-consumidor-chino-a-tener-en-cuenta/>> [Consulta: 19 de agosto de 2015]

Prospective industry Institute. 10% de las leches maternizadas vendidas por el internet fueron devueltas por los consumidores. <http://www.qianzhan.com/indynews/detail/214/130807-e0b6f16e_2.html>

[Consulta: 13 de agosto de 2015]

Sabina Serrano. *Qué es un análisis CAME y cómo usarlo en la búsqueda de trabajo*. <<http://www.mejorartucv.com/que-es-un-analisis-came-y-como-usarlo-en-la-busqueda-de-trabajo/>> [Consulta: 27 de julio de 2015]

Social 21. *El análisis CAME: creación de estrategias. Herramientas para emprendedores*. <<http://www.innovacionsocial21.org/2013/09/analisis-CAME-estrategias-a-traves-del-DAFO.html>> [Consulta: 27 de julio de 2015]

Tencent finance. *La desigualdad de ingresos en China*. <<http://finance.qq.com/a/20130922/004791.htm>> [Consulta: 18 de agosto de 2015]

Vertifresh. <<http://www.verdifresh.info/4-verdifresh/1-grupo-verdifresh/>>

[Consulta: 31 de julio de 2015]

Wikipedia. *Adulteración de leche para bebés en 2008*.

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

<<https://zh.wikipedia.org/wiki/2008%E5%B9%B4%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E5%A5%B6%E5%88%B6%E5%93%81%E6%B1%A1%E6%9F%93%E4%BA%8B%E4%BB%B6>> [Consulta: 8 de julio de 2015]

Wikipedia. *Economía de la República Popular China.*

<https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_la_Rep%C3%BAblica_Popular_China> [Consulta: 18 de julio de 2015]

Wikipedia. *El índice de libertad económica.*

<https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_de_Libertad_Econ%C3%B3mica>
[Consulta: 18 de agosto de 2015]

Wikipedia. *La compañía Sanlu*

<<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%89%E9%B9%BF%E9%9B%86%E5%9B%A2>> [Consulta: 8 de julio de 2015]

Wikipedia. *La reforma económica china.*

<https://es.wikipedia.org/wiki/Reforma_econ%C3%B3mica_china>
[Consulta: 18 de agosto de 2015]

Xiang Zhang. (2015) *La ley de seguridad alimentaria más dura en la historia china.*

<http://intl.ce.cn/specials/zxxx/201506/15/t20150615_5646380.shtml>
[Consulta: 10 de julio de 2015]

XiaoFeng. (2014) *El análisis de la situación actual de la industria de leche infantil*

china. <<http://bg.qianzhan.com/report/detail/361/141231-35f81afc.html>>
[Consulta: 18 de julio de 2015]

Zhongjian Securities. (2013) *La política de dos hijos beneficiará al sector de*

alimentación infantil. <<http://finance.qq.com/a/20131119/011502.htm>>
[Consulta: 17 de julio de 2015]

ANEXO

ANEXO 1. 《Acuerdo comercial entre el Gobierno de la República Popular China y el Gobierno del Reino de España》

中华人民共和国政府和西班牙王国政府贸易协定

(签订日期 1978 年 6 月 19 日 生效日期 1979 年 10 月 30 日)

中华人民共和国政府和西班牙王国政府愿意在平等互利的基础上发展两国间的贸易关系，达成协议如下：

第一条 缔约双方应努力使中华人民共和国和西班牙王国之间的贸易尽可能有规则地、持续地进行并使其和谐和合理地平衡发展，以达到最充分地利用各自经济发展所提供的可能性。

第二条 为了保证在互利条件下发展两国贸易，缔约双方同意在下列两个方面相互给予最惠国待遇。

1. 进口、出口或过境商品的关税、各种捐税和一切有关的国内捐税以及上述各项税捐的征收办法；
2. 进口、出口或过境货物在进口、出口、过境、仓储、转船方面有关海关的规章、手续以及费用。

本条的规定不适用于：

1. 缔约任何一方为了方便邻国的边境贸易而给予或将给予的优惠；
2. 缔约任何一方因参加或可能参加关税同盟、自由贸易区所给予有关国家的优惠。

第三条 缔约双方同意在贸易管制和许可制方面相互给予已给予第三国的同等优惠待遇。当贸易出现明显不平衡时，缔约顺差一方应努力采取有效措施，增加自缔约逆差一方的进口，以改善不平衡状况。

第四条 缔约双方同意两国之间交换的商品，只有在预先书面通知出口国有关当局后，才能转口给第三国。缔约双方将作出必要的努力尽可能地开展两国间的直接贸易。

第五条 缔约双方同意两国间商品的进出口，应根据本协议的规定并通过中华人民共和国国营对外贸易公司与西班牙从事对外贸易的自然人和法人签订的合同进行。商品的交换以有关商品在主要市场的现行国际价格为基础。

第六条 两国之间的贸易支付和其他支付应按各自国家现行的外汇条例以双方同意的可自由兑换的货币办理。

第七条 缔约双方同意在各自法律和规章范围内相互给予参加展览会和组织出口贸易以必要的便利并相互促进两国贸易人员、小组和代表团的往来。双方应以不低于给予任何第三国的优惠条件，准许参加博览会和展览会的用品以及样品的进口和出口。

第八条 缔约任何一方必须承认缔约另一方有关机构根据其本国的规章所开出的商业证件以及质量和检验证明。缔约双方对上述证明均有复验权。

第九条 缔约双方同意成立中国和西班牙混合委员会。混合委员会的任务是检查本协议执行情况，提出适当建议和采取必要的措施，促进两国间贸易的不断增长。混合委员会将在缔约双方认为必要时，轮流在北京和马德里召开。

第十条 本协议自签字之日起暂时生效。双方以换函确认各自履行完毕关于缔结国际协议及其生效的法律手续之日起正式生效。

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

本协议自正式生效之日起有效期为三年。在本协定期满三个月前缔约任何一方未以书面形式提出终止本协议，则本协议将自动延长一年，并依此法顺延。

本协议的终止将不影响在本协议有效期内已签订合同的执行。

本协议于一九七八年六月十九日在北京签订，共两份，每份均用中文和西班牙文写成，两种文本具有同等效力。

注：缔约双方相互通知已完成各自法律程序，本协议自一九七九年十月三十日起生效。

中华人民共和国

西班牙王国

政府代表

政府代表

李 强

马塞利诺·奥雷哈

(签字)

(签字)

**ANEXO 2. «Provisions on the Administration of the Registration of Foreign
Manufacturers of Imported Foods»**

Chapter II Registration Conditions and Procedure

Article 6 Registration conditions for foreign manufacturers of imported foods:

1) Registration-related systems in the country (region) where the enterprise is located have passed the assessment, such as the veterinary services system, the plant protection system, and the public health management system;

2) The country (region) where the enterprise is located shall be free of certain animal and plant epidemic diseases, and animal and plant raw materials used in the foods exporting to China shall come from epidemic disease-free areas;

3) The enterprise is subject to the approval and effective supervision of relevant competent authorities of the country (region) where it is located, and its sanitary conditions shall comply with relevant provisions of Chinese laws and regulations as well as standard specifications.

Article 7 In order to apply for registration, foreign manufacturers of imported foods shall pass the recommendation of the competent authorities of the country (region) where it is located or by other stipulated ways to the Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China (also called CNCA) , and submit certificating documents and the following materials in line with Article 6 of the Provisions; all of the relevant material submitted should be Chinese or English texts:

1) Relevant laws and regulations of the country (region) where the enterprise is located with regard to animal and plant epidemic diseases, veterinary health, public health, plant protection, pesticides and veterinary drug residues, registration administration and sanitary requirements of food manufacturers, etc., as well as written materials concerning the organisational structure and staffing of competent authorities in the country (region) where the enterprise is located and the enforcement of laws and regulations, etc.;

2) List of foreign food manufacturers applying for registration;

3) Answer sheet of assessment conducted by competent authorities in the country

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

(region) where the enterprise is located for actual quarantine and health control of the recommended enterprise;

4) Commitment of competent authorities in the country (region) where the enterprise is located that the recommended enterprise complies with requirements of Chinese laws and regulations;

5) Relevant materials of the enterprise (application for business registration, plan views of factory, workshop, and cold storage, process flow charts, etc.).

Article 8 The CNCA shall organise experts or designated agencies to review the material submitted by competent authorities of the country (region) where the foreign food manufacturer is located or by other prescribed means, and organise a review team consisting of at least 2 members to conduct on-site review as needed. The review personnel shall pass the assessment by the CNCA.

Article 9 The review team shall conduct review according to the review procedures and requirement for products of different categories in the Catalogue, and submit the review report to the CNCA. The CNCA shall examine the review report according to the working procedure, and determine whether to accept registration or not. Those who meet the registration requirement will be registered, and a written notice will be given to competent authorities of the country (region) where the foreign food manufacturer is located; in case of refusal to register, a written notice with explanations will be given to competent authorities of the country (region) where the foreign food manufacturer is located. The CNCA shall uniformly publish the list of registered foreign food manufacturers on a regular basis, and report to the AQSIQ.

Article 10 The registration shall be valid for a period of 4 years. In the event that the foreign food manufacturer needs to renew the term of validity of its registration, it shall apply for renewal of registration to the CNCA through competent authorities of the country (region) where it is located or by other prescribed means one year before the term of validity expires. In the event that the manufacturer fails to apply for renewal of registration within the time limit, the CNCA shall cancel its registration and make an announcement.

Article 11 When the registration particulars of registered foreign food manufacturer

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

have changed, the manufacturer shall inform the CNCA in a timely manner through competent authorities of the country (region) where it is located or by other stipulated ways. The CNCA shall settle down the corresponding problems according to specific changes and report to the AQSIQ.

Article 12 The registered foreign food manufacturer shall truthfully label the registration number on the outer package of their foods exporting to China. Any false use or transfer of registration number is prohibited.

Chapter III Registration Administration

Article 13 The CNCA supervises and administers the foreign manufacturers of foods listed in the Catalogue by the law, and organises experts or designated agencies to conduct re-examination when necessary.

Article 14 If upon the re-examination it is found that the registered foreign food manufacturer is not able to keep meeting the requirement for registration, the CNCA shall suspend its qualification for registration and report to the AQSIQ for the suspension of the import of relevant products, and also inform competent authorities of the country (region) where the manufacturer is located, and make an announcement. Competent authorities of the country (region) where the foreign food manufacturer is located shall supervise the enterprise that is subjected to ratification to complete the rectification within the time limit, and submit the written ratification report as well as the written commitment to meeting the requirements of Chinese laws and regulations to the CNCA. Only those that passed the review by the CNCA can continue to export foods to China.

Article 15 Under any of the following circumstances, the CNCA shall cancel the registration of the registered foreign food manufacturer and report to the AQSIQ, and also inform competent authorities of the country (region) where the manufacturer is located, and make an announcement:

- 1) Occurrence of serious food safety incidents in connection with imported foods for reasons attributable to the foreign food manufacturer;*
- 2) Serious non-conformance is found by food entry inspection and quarantine;*

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

3) Significant food safety and health management problems are found by the inspection, which makes the safety and health of their products un-guaranteed;

4) Failure to meet the registration requirements after rectification;

5) Providing false materials or concealing the facts;

6) Borrowing, falsely using, altering, forging or transferring the registration number.

Article 16 When the imported food listed in the Catalogue enters the country, the entry-exit inspection and quarantine authorities shall check whether it is produced by the registered manufacturer, and whether the registration number is true and accurate; for those found in the inspection that fail to meet the statutory requirements, certain measures shall be taken according to relevant laws and administrative regulations such as the Law of the People's Republic of China on Import and Export Commodity Inspection.

Article 17 In case relevant parties import foods manufactured by foreign food manufacturers that are subject to the registration administration but have not been registered, the entry-exit inspection and quarantine authorities shall, according to Article 52 of the Regulations for the Implementation of the Law of the People's Republic of China on Import and Export Commodity Inspection, order them to cease such import, confiscate the illegal income, and impose a penalty amounting to 10%-50% of the value of goods.

**ANEXO 3. 《Decision of the CCCPC on Some Major Issues Concerning
Comprehensively Deepening the Reform》**

*(Adopted at the Third Plenary Session of the 18th Central Committee of the
Communist Party of China on November 12, 2013)*

*In order to implement the strategic planning adopted at the 18th National Congress of
the Communist Party of China, the Third Plenary Session of the 18th Central
Committee of the Communist Party of China discussed some major issues concerning
deepening the reform comprehensively, and made the following decisions.*

XII. Promoting Reform and Innovation of Social Undertakings

*In order to make sure that more fruits of development are shared by all the people in
a fair way, we must accelerate the reform of social undertakings, satisfactorily
resolve the most pressing and real problems of the greatest concern to the people,
endeavor to provide the public with diversified services, and better satisfy the people's
demands.*

**43. Improving systems and mechanisms that boost employment and business
startups.** *We will set up a mechanism that links up economic growth and employment
increase, and improve the responsibility system of the government in promoting
employment. We will regulate human resource management, removing all
institutional barriers and employment discrimination that affect equal employment,
such as the birthplace of a person (cities or countryside), industries, social status and
gender. We will improve preferential policies for business startups, so as to put into
place a new mechanism under which the government gives incentive to, the
enterprises support and the laborers are bold in starting new businesses. We will
improve the public service system for employment that fares both urban and rural
areas equally, and build a lifelong vocational training system for workers. We will
strengthen the functions of the unemployment insurance system in preventing
unemployment and boosting employment, and improve the employment/unemployment
monitoring and statistics system. We will innovate the labor relations coordination
mechanism, opening up channels for workers to effectively make reasonable appeals.*

We will promote the employment of young people, especially college graduates, and

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

the employment of workers from rural areas, urban residents with financial difficulties and ex-service members. We will create more employment opportunities for college graduates during the process of industrial upgrading. The posts in public management and social services that the government buys shall be primarily used for the employment of graduates of higher-learning institutions. We will improve the service and security mechanism for encouraging college graduates to work at the community level, and increase the proportion of the posts in which they enjoy priority in the recruitment of civil servants and public institution employees. We will adopt policies to encourage more college graduates to start businesses on their own, and integrate and develop the entrepreneurship and employment foundations for graduates of national- and provincial-level colleges. We will implement a plan for promoting the employment of college graduates who have left school but have not found jobs, include unemployed college graduates in employment-preparation activities, such as working as interns and skill training, and provide overall employment assistance to those with special difficulties.

44. Forming a reasonable and orderly distribution pattern of income. *We will place emphasis on protecting labor income, strive to synchronize the increase of remuneration for labor with the growth of labor productivity, and raise the proportion of labor remuneration in primary distribution. We will improve the mechanisms of wage determination and regular growth, the systems of minimum wage and guaranteed full payment of wages, and the system of collective pay negotiation in enterprises. We will reform the salary, allowance and bonus system of government organs and public institutions, improve the growth mechanism of allowances for working in remote and border areas. We will improve the system in which the returns for capital, knowledge, technology, managerial expertise and other production factors are determined by the market. We will open up channels for investment and lease services, optimize the mechanism of return for investors of listed companies, and protect the legitimate rights and interests of the investors, particularly the medium and small investors, so as to increase the citizens' property incomes via various channels.*

We will improve the regulatory mechanism of income redistribution mainly by the

means of taxation, social security and transfer payment and enhance the regulatory role of taxation. We will set up a reasonable sharing mechanism of the earnings from transfer of public resources. We will improve the tax reduction and exemption system for charitable donations, so as to give full play to the positive role of charity organizations in helping the poor and needy.

We will regulate income distribution procedures and improve the regulatory systems and mechanisms and policy system for income distribution, establish an individual income and property information system, protect legitimate incomes, regulate excessively high incomes, redefine and clear away hidden incomes, outlaw illegal incomes, increase the incomes of low-income groups, and increase the proportion of the middle-income group in society as a whole. We will strive to narrow the income gap between urban and rural areas, different regions and different sectors, thus gradually forming an olive-shaped distribution structure in the country.

45. Instituting a fairer and more sustainable social security system. *We will adhere to the basic old-age insurance system that combines social pools with individual accounts, improve the individual accounts system, complete the incentive mechanism in which those who contribute more will get more, guarantee the rights and interests of the insured, place basic old-age pension under unified national planning, and uphold the principle of balance based on actuarial mathematics. We will push forward the reform of the old-age insurance system for government organs and public institutions. We will integrate the basic old-age insurance and medical care insurance systems for urban and rural residents, and expedite the balanced development of the minimum living allowance system in both urban and rural areas. We will establish and improve a social security benefits calculation and regular adjustment mechanism that gives appropriate consideration to various groups. We will improve policies on the transfer and continuation of social insurance, extend insurance coverage to more groups of people, and reduce the social insurance premiums appropriately and in a timely manner. We will study and work out a policy to progressively raise the retirement age. We will speed up the improvement of a social security management system and service network. We will improve a housing security and supply system consistent with our national conditions, create an open and standard housing*

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

provident fund system, and improve the regulations on the withdrawal, use and supervision of the provident fund.

We will improve a financial input system for and the budgeting system of social security. We will strengthen management of and supervision over investment of social insurance funds, and encourage the funds to be invested into diversified sectors in the market. We will enact preferential policies, such as tax exemption and deferral, and encourage the development of enterprise annuity, occupational annuity and commercial insurance, so as to bring into shape a multi-level social security system.

We will respond actively to the aging of the population, quicken steps in the establishment of a social endowment service system and development of the service industry for the elderly. We will improve the caring service system for children, women and seniors left behind in the rural areas and a classified security system to protect the rights and interests of the disabled and children in difficulties.

46. Deepening reform in medicine and health care. *We will proceed with a comprehensive reform in medical security, medical care, public health, and the medicine supply and regulatory system. We will deepen the comprehensive reform of grass-roots medical and healthcare institutions, and improve the network of urban and rural basic medical and healthcare services. We will accelerate the reform of public hospitals, ensure the government shoulders its responsibilities in this regard, and set up a scientific medical treatment assessment mechanism and a personnel training and salary system suited to the characteristics of this sector. We will improve the rational modes of graded diagnosis and treatment, establishing a service contract between community doctors and residents. We will make full use of information means to promote the downward flow of high-quality medical sources, and strengthen the regional integration of public medical service resources. We will abolish the practice of raising medicine prices to make up for the shortfall in hospital funds, rationalize the prices of medical services and medicines, and establish an appropriate compensation mechanism. We will reform the methods of insurance payouts, and extend the medical insurance system to all the people. We will speed up the completion of the medical insurance and medical assistance system against fatal and serious diseases. We will improve the policies and mechanisms for the development of*

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

traditional Chinese medicine.

We will encourage private funds to flow to medical services, first supporting them to flow to not-for-profit medical institutions. We will allow private funds to invest directly in services that are short of resources or are to meet diverse demands, and to participate in the reform and restructuring of public hospitals in various forms. We will allow doctors to work for more than one hospital, and allow private medical institutions to be included in designated medical insurance institutions.

While persisting in the basic national policy of family planning, we will initiate a policy that allows married couples to have two children if one of the parents is a single child, and gradually adjust and improve the birth policy to promote balanced population growth in the long run.

ANEXO 4. Catálogo de los productos existentes en el mercado español

TARRITOS INFANTILES



FRUTAS DE BOLSILLO



PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO

POSTRE DE FRUTA



ANEXO 5. CUESTIONARIO SOBRE EL PRECIO PSICOLÓGICO DE LA LECHE MATERNIZADA DE DAOJI

关于理想奶粉价格的问卷调查

亲爱的妈妈们您们好：

在不久的将来，您将拥有一个可爱的宝宝。而他的诞生将会对您的生活产生翻天覆地的变化。宝宝的健康也会是您和您的家庭非常关注的问题，可是当今的婴幼儿食品健康安全问题却令人非常的担忧。我们公司希望能够通过我们的产品解决此类问题，给宝宝提供一个强健的身体。为此，我们设计了一系列的问题，希望妈妈们能够配合我们完成，让我们可以顺利的为您跟您的宝宝打造一个美好的未来。

1.- 您已经预想好了适合您宝宝的奶粉品牌了吗？

有 没有

2.- 如果您对上一个问题的回答是有，请问是什么品牌的奶粉呢？

3.- 在您的选择过程中，最注重的是哪一个方面呢？

价钱 配方 知名度 其他

4.- Daoji 公司拥有历史悠久并且经验丰富的供应商，致力于生产最接近中国妈妈母乳的高端幼儿配方奶粉。所有产品皆为西班牙原装进口，不含任何防腐剂以及损害婴儿身体的成分。我们中国宝宝可以吸收各个方面的营养，在智力，免疫力，脑力等各个方面可以全面发展。对于这样的一种产品，在您的心理会拥有一个什么样的价值呢？请您填写您认为合理的价钱，最少意为如果在此价钱一下您认为产品跟他所描述的特点可能不符，最多意为如果超过此价钱您可能没有办法负担。

系列	最少	最多
一段（0-6个月）		
二段（6-12个月）		

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE DAOJI IMPORT-EXPORT PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
ALIMENTACIÓN INFANTIL EN EL MERCADO CHINO**

三段（一岁以上）		
----------	--	--

5.- 请您大概写一下您跟您的先生的年收入。

以上为此问卷调查的全部问题，感谢您的配合，我们希望您和您的宝宝可以一切顺利，也希望您可以支持我们 Daoji 公司的产品。谢谢！