

MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

## TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“Investigación de mercado para un nuevo tipo de queso en China, la oportunidad de un sector a través de la innovación”**

**José Hernández Lobete**



**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, mayo de 2019**







**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

CURSO ACADÉMICO 2018/19

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“Investigación de mercado para un nuevo tipo de queso a China, la oportunidad de un sector a través de la innovación”**

**Trabajo presentado por:** José Hernández Lobete

Firma:

**Tutor:** Begoña González Acebes

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, mayo de 2019



## Contenido

1	Motivación e introducción al proyecto. ....	5
2	Objetivos del proyecto. ....	6
3	Análisis del sector del queso tradicional, el queso de pasta prensada. ....	7
3.1	Descripción de la empresa. ....	7
3.2	Características de la oferta de queso. ....	10
4	Investigaciones sobre la exportación previas al desarrollo del producto. ....	11
4.1	Documentación general. ....	11
4.1.1	Factura proforma. ....	11
4.1.2	Factura comercial. ....	11
4.1.3	Lista de contenido o packing list. ....	12
4.1.4	Factura aduanera. ....	12
4.1.5	Certificado de origen. ....	12
4.1.6	Certificado sanitario. ....	12
4.2	Adaptación al mercado internacional objetivo; China. ....	13
4.3	Introducción al mercado chino. ....	13
4.3.1	Análisis <i>Hofstede</i> . ....	13
4.4	Posibles competidores. ....	17
4.4.1	Estudio de una posible competencia, <i>La vaca que ríe</i> . ....	19
4.4.2	Un contrincante inesperado; La vaca feliz. ....	22
4.5	La posible amenaza de Quescrem. ....	25
4.6	El Caso Cola Cao, un posible caso guía. ....	27
4.7	Canales de distribución. ....	31
4.8	Adquisición de clientes. ....	32
5	Marketing <i>crosscultural</i> de China. ....	33
6	Desarrollo del producto. ....	34
7	Planificación estratégica. ....	36
7.1	Fase de penetración. ....	36
7.2	Fase de estabilización. ....	37
7.3	Fase de expansión. ....	38
8	Conclusiones y recomendaciones al estudio de mercado. ....	39
8.1	Puede que el producto no sea el adecuado ¿Por qué otros no lo han hecho? ....	39
8.2	Competencia nacional potencialmente fuerte. ....	40
8.3	La marca no es conocida, su mascota corporativa podría ser fundamental. ....	41

8.3.1	Diseño del packaging y de la mascota corporativa demasiado neutro.....	41
8.4	Problemas con la oferta de sabores.....	45
9	Conclusión final. ....	46
10	Bibliografía. ....	47

## Ilustraciones

Ilustración 1:	Cube Snack China sabores 1.....	18
Ilustración 2:	Cube Snack China sabores 2.....	18
Ilustración 3:	CheeZ Dippers China.....	18
Ilustración 5:	Logo Happy Cow.....	20
Ilustración 4:	Logo La vache qui rit.....	20
Ilustración 6:	Resultados de la búsqueda: “cheese”, “happy” y “cow”.....	23
Ilustración 7:	Resultados de la búsqueda por imágenes de “cheese”, “happy” y “cow”.....	23
Ilustración 8:	Resultados de la búsqueda por imágenes de “Valquería”.....	24
Ilustración 9:	Cubos de Chocobó.....	25
Ilustración 10:	Ejemplo de sabor a ColaCao de vainilla en China.....	30
Ilustración 11:	Ejemplo de sabor a ColaCao de fresa en China.....	30
Ilustración 12:	Prototipo mascota queso snack.....	35
Ilustración 13:	La mascota de leches Puleva, Pulevín.....	41
Ilustración 14:	Pulevín en la actualidad.....	42
Ilustración 15:	Personajes de m&m's.....	42
Ilustración 16:	Minibabybel super héroe.....	43
Ilustración 17:	Prototipo de mascota para el queso snack sabor fresa.....	44
Ilustración 18:	Prototipo de mascota para el queso snack sabor piña.....	44
Ilustración 19:	Prototipo de las partes de la mascota para queso snack.....	45

## Gráficos

Gráfico 1:	Las dimensiones de China y España según el método Hofstede.....	14
------------	---	----

## 1 Motivación e introducción al proyecto.

Una parte del Máster en Comercio Exterior se basa en la realización de prácticas en empresas para la adquisición de conocimientos y competencias. Yo he tenido la oportunidad de poder realizar dichas prácticas en el departamento de exportaciones de la empresa local productora y comercializadora de quesos tradicionales más grande de España.

Desde el día de mi llegada se me brindó la oportunidad de conocer un sector que hasta entonces me había pasado desapercibido e invisible bajo la perspectiva de mero consumidor, un mundo complejo que va mucho más allá del conocimiento estándar que se puede tener del queso (como es su origen o las diferentes variedades en función del tipo de leche que se haya empleado). Esta nueva inquietud se comienza a gestar cuando se conoce todo el proceso que lleva asociado el queso, desde la adquisición de la leche, hasta su compra por el consumidor final, tanto en mercado nacional como en el ámbito exterior.

Es dentro de este último mercado donde mi interés es considerablemente mayor por lo que pienso es una gran oportunidad personal y profesional que me puede ayudar a volcar todo el conocimiento que estoy adquiriendo en este sector para poder hacer una investigación de mercado para así, poder realizar una exportación ficticia de un producto adaptado a un mercado exterior, concretamente China y trasladarlo a este proyecto fin de Máster.

Para poder completar el supuesto plan de exportación con éxito se ha realizado un estudio de mercado que ha seguido una serie de etapas que comprenden desde un análisis de la empresa, un estudio de mercado a un producto adaptado específicamente al mercado asiático entre otros, además de seguir un orden lógico que busca ofrecer al lector una información completa y comprensible para todos sus lectores, sean conocedores del sector del queso o no.

Se debe señalar que el presente proyecto se ha realizado tomando como referencia una empresa ficticia con cierta trayectoria quesera, ubicada en Castilla la Mancha en la que se ha contemplado la posibilidad de vender un producto adaptado con la idea de ser exportado al país asiático. Esta empresa ficticia tendrá como nombre Valquería.

## 2 Objetivos del proyecto.

- El principal objetivo del trabajo es ofrecer una herramienta a la empresa exportadora, Valquería, con el objetivo de ofrecer una información complementaria a la información que la compañía posee en relación con los posibles pasos a seguir o acciones para tener en cuenta con el objetivo de ofrecer un producto interesante y apetecible para el país de destino. En este caso, China.
- Analizar y comprender el mercado chino, así como sus diferencias a la hora de introducir los productos deseados con respecto a un mercado occidental, las modificaciones a sopesar y los pasos a dar una vez establecidos los primeros objetivos dentro del gigante asiático.
- Identificar las ventajas que ofrece Valquería con respecto a la competencia, las oportunidades de mercado, las debilidades existentes para su posterior subsanación y las posibles amenazas para el posicionamiento que puedan surgir.
- Obtener unas conclusiones y recomendaciones finales ante los datos obtenidos por el estudio.

### 3 Análisis del sector del queso tradicional, el queso de pasta prensada.

El queso de pasta prensada es el queso por tradición español, se trata de un queso con corteza que ofrece diferentes tipos de curación además de la posibilidad de estar elaborado por una o varias leches, el sabor variará dependiendo de su maduración y composición de cada uno de los quesos.

Dentro de nuestro país las diferentes regiones ofrecen distintas maneras de elaborar este producto lácteo, de hecho, España es uno de los países con mayor tradición quesera junto con Francia e Italia, y, aunque Valquería no sea la empresa con mayor volumen de negocio a nivel nacional, la competencia por este producto es muy fuerte, debido precisamente a que la mayoría de la población es capaz de distinguir, apreciar, por tanto, exigir una calidad mínima en cuanto a sabor, textura y composición (ARAL, 2017). Es por ello por lo que Valquería debe ser capaz de innovar para obtener mayor cuota de mercado.

Cada año, la demanda internacional de este producto va creciendo tanto en el país en general (DataComex, s.f.) como dentro de la empresa, pero no siempre de las variedades que fabrica Valquería, sino de aquellas en las que ejerce de intermediario, es por ello por lo que la empresa quiere hacer un proyecto piloto de exportación a China.

#### 3.1 Descripción de la empresa.

Valquería S.A. es una empresa castellanomanchega que nació en 2005, desde sus inicios la empresa se ha dedicado a la elaboración de queso de distintos tipos de leche, de vaca, oveja, cabra y mezcla. Sus fundadores descienden de una familia con una larga tradición quesera. Actualmente tiene su sede en Toledo donde se realiza toda la actividad logística y la mayor parte de la fabricación de queso, pero además cuenta con otras dos grandes fábricas destinadas a la elaboración de queso, tradicional en Aranjuez y de tipo untable en Cantabria, donde el queso es transportado a los diferentes puntos de la Península o enviado a las oficinas centrales de Toledo para su posterior envío a los clientes del mundo.

Las recetas que han ido siguiendo con el paso de los años han variado muy poco, lo que le permite hacer gala de una imagen tradicional, pero al mismo tiempo ha hecho un importante esfuerzo en I+D+i para poder adaptarse a los nuevos tiempos. Con la mejora de maquinaria y metodología, la empresa ha conseguido colocarse a la cabeza de la innovación en el sector quesero nacional, perfeccionando sus métodos de

producción y siendo pionera en la certificación *IFS Logistics*, cuya acreditación, de las más exigentes en el sector, le ha permitido mostrar una imagen de transparencia superior a la de la competencia agroalimentaria.

Valquería ha sido interproveedor de Mercadona desde el año 2009. Lo que le ha permitido crecer de una manera constante en el tiempo, ofreciendo unos ingresos permanentes a la vez que invertía en las nuevas tecnologías mencionadas anteriormente. Si bien es cierto que ser proveedor de Mercadona tiene sus desventajas, como son la cláusula de exclusividad que tiene con la empresa valenciana para vender queso únicamente a Mercadona dentro del país. En la actualidad Mercadona ha suprimido la figura del interproveedor por la de *supplier*, proveedor que se encarga de subsanar la demanda de un tipo concreto de producto y no de toda la categoría como ocurría hasta ahora, es decir, si un interproveedor antes se encargaba de todos los tipos de leche, ahora tendrá que competir en las distintas categorías de leche entera, desnatada y semidesnatada por ofrecer el mejor precio.

El análisis DAFO de Valquería es el siguiente:

	Positivo	Negativo
<b>Interno</b>	<b>Fortalezas</b> Marca conocida en España gracias a Mercadona Posibilidad de tener gran volumen de fabricación Certificados sinónimos de calidad	<b>Debilidades</b> Sólo se permite la venta de los productos en España a un único comprador. El comprador marca los precios de compra. Poco margen de maniobra en mercado nacional Dependencia absoluta del comprador nacional
<b>Externo</b>	<b>Oportunidades</b> Posibilidad de exportar en grandes cantidades al contar con los recursos apropiados Nuevos mercados con demanda de queso los cuales no han sido satisfechos	<b>Amenazas</b> Dependencia de un único comprador nacional que ha suprimido su contrato de exclusividad Dependencia de un solo mercado para poder obtener beneficios suficientes

Dentro de un mercado cuya expansión nacional no depende de la empresa fabricante y con una capacidad de fabricación muy elevada, las únicas opciones que pueden ser viables para dar salida al actual y futuro stock pasan por los mercados internacionales.

Estos mercados internacionales ofrecen una alternativa en caso de que Mercadona decida no seguir con su actual volumen de pedidos, ya que con la modificación de sus condiciones, referentes a los interproveedores y a los *supplier*, que se hará efectiva en breve, una gran parte de la producción podría verse comprometida por el fin del contrato de exclusividad (Economía Digital, 2019). Además, el hecho de tener clientes en otros países ayudará a mantener una situación estable dentro de un panorama internacional, de forma que, si uno de los países objetivo no pasase por su mejor momento, la demanda del resto pudiera hacerse cargo del producto ofertado. Estas incursiones en el contexto internacional ofrecen a su vez seguridad y un mejor conocimiento del panorama actual más allá de unas fronteras aptas o no aptas para su explotación. Ya que es Mercadona quien decide la cantidad de productos que se venden en las distintas partes del país mientras que la explotación internacional no la controla.

En la actualidad Valquería cuenta con clientes en cuatro continentes, América (norte y sur), Asia, Europa y África. Dentro de la oferta que tiene, el público extranjero muestra gran interés por los quesos de pasta prensada, concretamente el tipo Manchego, que es muy valorado en el exterior. Otro de los productos estrella del mercado internacional es el ofrecido denominado como *burger slices*, se trata de un producto con dos variedades, queso fundido o queso análogo (dependiendo del tipo de aceite que se emplee para su obtención se llamará de una u otra forma) empleado en la elaboración de hamburguesas. En el caso de que sea requerido, ciertos productos pueden ser vendidos bajo la marca del distribuidor.

A la hora de elegir el mercado objetivo de un nuevo producto es importante ver su demanda y también sus posibilidades de crecimiento. Por ejemplo, en África la venta de queso está supeditada en ocasiones a que estos productos sean *halal* o en ciertos países de Asia a que sean *kosher*, además, estas especificaciones repercutirían en el precio final del producto. Del mismo modo ocurre en países de América, donde la cultura del queso está mucho más extendida, teniendo ellos sus propios productos, la diferenciación es vital para poder competir con las elaboraciones autóctonas.

### 3.2 Características de la oferta de queso.

A la hora de posicionar el producto es imperativo tener en cuenta los distintos tipos de queso existentes, así como los más conocidos alrededor del globo. Para el mercado es importante que Valquería esté bien diferenciada dentro del sector, como una empresa asociada a un queso tradicional de calidad de España, pero a su vez que muestre una tendencia a la innovación de sus productos. El queso tiene una producción anual superior al café, té, cacao y tabaco, es uno de los principales productos agrícolas del mundo (Salazar Alonso, 2011).

El mayor productor mundial es Estados Unidos y casi la totalidad de esa producción es para el mercado local, siendo casi nula su exportación. Por otro lado, Alemania es el mayor exportador en cuanto a cantidad y Francia el mayor exportador en cuanto a valor monetario. Así mismo, siguen a Estados Unidos en cuanto a producción (Salazar Alonso, 2011).

Los países importadores de quesos por excelencia son: Alemania, Reino Unido e Italia. Mientras que el mayor consumo por persona lo registra Grecia, seguido de Francia y en tercera posición Italia. Luego siguen Suiza, Alemania, Países Bajos, Austria y Suecia. Dentro de esta clasificación España registra un consumo claramente inferior (OECD, 2018).

El mercado objetivo de Queserías Valquería va a ser China, ya que es un país que año tras año registra una demanda de lácteos creciente y cuya producción local no es suficiente para satisfacer la demanda (Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2011). En los posteriores apartados del proyecto se explicará el porqué de esta creciente demanda de productos extranjeros y se realizará un estudio del queso que se desea introducir.

## 4 Investigaciones sobre la exportación previas al desarrollo del producto.

### 4.1 Documentación general.

A la hora de hacer cualquier tipo de exportación, se deben presentar unos documentos mínimos que aseguren e identifiquen de manera fácil y rápida el producto enviado, es por ello por lo que existen unos documentos estándar para todas las exportaciones, dentro de la página del ICEX es posible conocer cuáles son los certificados indispensables para tal efecto.

#### 4.1.1 Factura proforma.

La proforma es un documento provisional emitido por el exportador con la finalidad de que el comprador disponga de información completa sobre los elementos que componen la operación.

En el caso de que las relaciones entre ambas partes sean habituales la factura proforma sustituye a la oferta comercial en la cual el exportador propone el precio y las condiciones de venta de la operación. Si la oferta ha sido aceptada por el comprador la factura proforma sirve para que el exportador confirme todos los datos de la venta (ICEX, 2017).

#### 4.1.2 Factura comercial.

Dentro del proceso de exportación y de envío de documentación, es el documento comercial más importante. Es emitido por el exportador después de que la operación de venta sea confirmada con el objetivo de que el comprador abone el importe de los productos y servicios que se suministran. Además es un documento contable que se utiliza como pilar para aplicar los derechos arancelarios al paso de las mercancías por las aduanas (ICEX, 2017).

Los requisitos que deben contener las facturas están recogidos en el Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre, en el que se aprueba el Reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación. En el artículo 6 o el 7 (en caso de facturas simplificadas) del Reglamento se incluyen los datos o requisitos que deben incluir las facturas y sus copias (ICEX, 2017).

#### 4.1.3 Lista de contenido o packing list.

Es el documento emitido por el exportador que recoge todos los paquetes, cajas o bultos que conforman el pedido. Debe haber constancia del peso y contenido de cada bulto además de estar identificados con alguna referencia, como un número de serie o similar. Su objetivo es facilitar las posibles inspecciones además de reconocer los bultos por parte de la empresa y confirmar los declarados en la factura comercial (ICEX, 2017).

#### 4.1.4 Factura aduanera.

Este documento es gestionado y debidamente cumplimentado, por lo general, por el importador chino y exigido por la aduana del país asiático, se envía junto con la mercancía exportada (ICEX, 2017). En el caso de China, este documento es un certificado de inspección concedido por la AQSIQ, que traducido sería la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena (ICEX).

Esta gestión puede hacerse a través de la página de internet de los servicios aduaneros, en el que debe quedar indicando el lugar de llegada de los bienes y los datos de aduanas (Export Enterprises, 2018).

#### 4.1.5 Certificado de origen.

Los certificados de origen cumplen la función de probar el origen de las mercancías, estos certificados son demandados cuando ciertos países tienen exigencias muy concretas en cuanto al origen de las mercancías a la hora de introducirlos en su territorio, también puede darse que sea el importador/cliente el que solicita esta documentación por motivos estratégicos (ICEX, 2017).

#### 4.1.6 Certificado sanitario

El certificado sanitario es necesario ya que la mayoría de las empresas chinas, conscientes de los problemas de falsificación que tienen en su país, solicitan estos documentos oficiales ya que son requeridos en muchas ocasiones por sus propios clientes para garantizar el origen de los productos. Este documento puede pedirse para las exportaciones de alimentos, piensos, productos de no consumo, animales vivos y material genético (CEXGAN).

Por otro lado, Valquería ofrece sus tarifas en términos EXW, es decir, la empresa ha cumplido sus obligaciones en cuanto deja el material en el almacén (Área de PYMES, 2010), a la hora de enviar un pedido, si así lo solicita el comprador, se rige por servicios de mensajería y el incoterm FOB (Free On Board), significa que la empresa vendedora se hace cargo de las mercancías hasta que en el medio de transporte elegido por el

comprador (iContainers, 2013), permite que muchos de los documentos adicionales sean externalizados para la comodidad de los responsables de exportaciones.

#### 4.2 Adaptación al mercado internacional objetivo; China.

El proyecto de exportación que quiere hacer Valquería consiste en la introducción de un nuevo formato de queso, este formato se le conoce como tipo “snack”, se trata de un queso de pasta prensada de corta maduración que puede ser presentado en diferentes colores o sabores, los productos de este estilo se caracterizan por ser de pequeño tamaño y están pensados para consumirse a modo de almuerzo o merienda, contando con un precinto individual para su transporte y mejor conservación. Para conseguir un estado óptimo a la hora de su consumo es imprescindible que el queso aguante tiempo sin refrigeración, por lo que tanto los ingredientes como la receta deberán ser adaptados a que el producto aguante unas horas a temperatura ambiente.

Para que Valquería, con este tipo de formato, pueda triunfar en China es necesario hacer una serie de modificaciones que afectaran a su presentación y composición con respecto al producto que se vendería en España. Es por ello por lo que, tras conocer la documentación necesaria para la exportación, se va a realizar un estudio sobre el mercado chino en el que se analizarán aspectos culturales e históricos sobre la trayectoria de los productos similares al queso, así como los posibles canales que se emplearán para su distribución.

#### 4.3 Introducción al mercado chino.

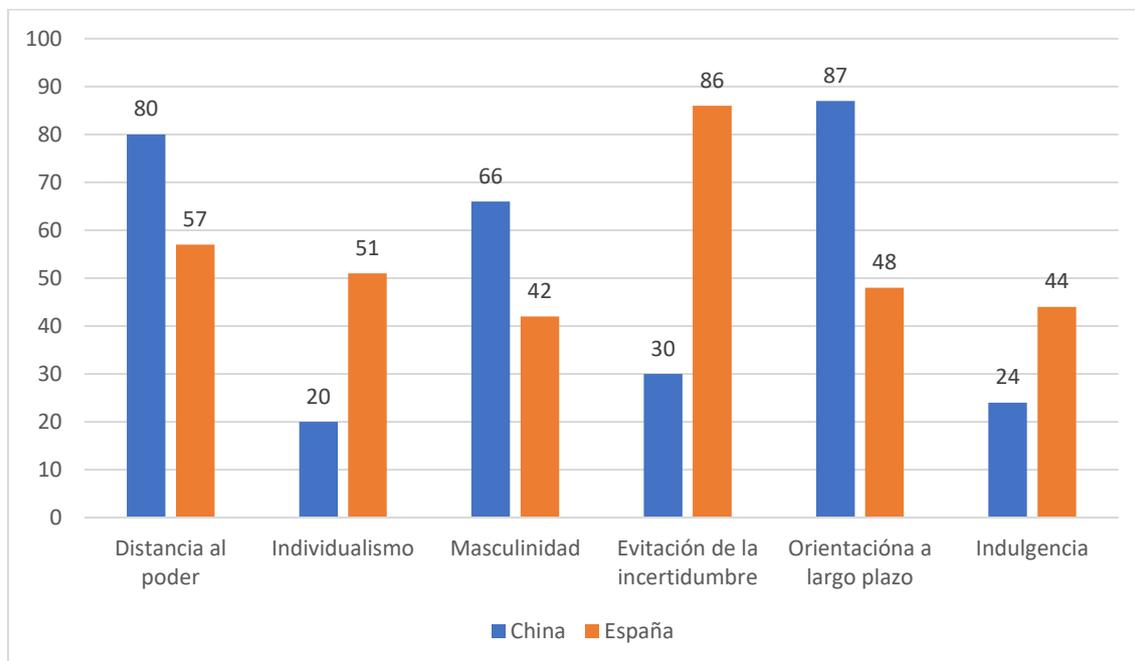
Para comenzar se hace imprescindible un recorrido por el actual panorama del país asiático, para así poder decidir en qué puntos geográficos estratégicos se deberá llevar a cabo la exportación. Se va a comenzar con un análisis *Hofstede* para conocer una visión superficial general de la cultura local.

##### 4.3.1 Análisis *Hofstede*.

Para una primera toma de contacto, se puede recurrir al modelo de Geert Hofstede, sociólogo holandés que definió las características de la cultura de un país en cinco dimensiones, posteriormente se ha añadido una sexta dimensión (Hofstede Insights). Si bien es cierto que el método para conocer la cultura es considerado por otros expertos como antiguo y estereotipado, en el caso de China lo es más por su amplia extensión, no obstante, sigue siendo muy útil a la hora de poder comprender una sociedad de manera general, pues permite ver diferencias que hay entre otras, de

manera que si se compara con la española se podrá hacer una perspectiva general de cómo actuar.

Gráfico 1: Las dimensiones de China y España según el método Hofstede.



Fuente: Hofstede Insights.

Las seis dimensiones son las siguientes:

**Distancia al poder:** Se refiere al hecho de que en una sociedad no todos los individuos son iguales, esta dimensión expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades entre los miembros, es decir, la distancia al poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual.

**Individualismo:** Esta dimensión aborda el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. A más valor mayor independencia.

**Masculinidad:** En esta dimensión, un puntaje alto (masculino) indica que la sociedad estará impulsada por la competencia, el logro y el éxito. Mientras que una puntuación baja (femenina) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son cuidar a los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella en la que la calidad de vida es el signo de éxito y no es admirable sobresalir entre la multitud.

**Evitación de la Incertidumbre:** Muestra la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que tratan de evitarlas.

**Orientación a Largo Plazo:** Esta dimensión describe como la sociedad mantiene algunos vínculos con su pasado para así afrontar el trato con los retos del presente y futuro.

**Indulgencia:** Puntúa la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos. Esta es la última dimensión añadida después de las cinco definidas por Hofstede.

Desde un primer vistazo se aprecia que la cultura china y la española son muy distintas, de hecho parecen opuestas, por lo que habrá que tener claro que los recursos o estrategias empleados aquí no tienen por qué dar buen resultado allí. Si se tiene en cuenta que las diferencias van a ser evidentes y que la cultura asiática está altamente jerarquizada dentro de un individualismo e indulgencia muy poco desarrollados.

Si se presta un poco más de atención a la gráfica, se puede observar que China se trata de un país poco individualista con un claro sentido de la jerarquía, en el que priman los atributos de competición y superación sobre los demás.

Actualmente la población de China asciende a más de 1.409 millones de habitantes (The World Bank, 2017), no obstante, no todos ellos son potenciales compradores, debido a las dimensiones del país, por lo que hay que centrarse en aquellas zonas donde el consumo de leche extranjera está aumentando, si bien el aumento se quiere llevar a cabo en todo el país las zonas de costa y grandes ciudades es donde el consumo es más demandado, ya que allí hay gran cantidad de expatriados y personas chinas que han recibido una educación europea (RedChina, 2016; Abkowitz, 2016).

Este aumento del consumo general de leche se debe a tres circunstancias principales, la primera es que el gobierno está incentivando el consumo de leche y productos lácteos entre sus habitantes a pesar de la predisposición genética de estos a la intolerancia por los productos lácteos (Català, 2015; ICEX, 2004), este proceso que se ha acuñado como "*lactificación*" por Xinran (BBC Mundo, 2007), la segunda es que esta demanda está siendo subsanada por productos de origen extranjero, ya que se dieron casos de intoxicaciones alimentarias en niños que habían consumido leche en polvo de origen nacional a lo largo de distintos años, lo que ha supuesto la desconfianza

casi absoluta de los productos lácteos de origen chino para sus habitantes (BBC Mundo, 2010; Europa Press, 2013), hasta el punto que la leche en polvo de importación está comenzando a comportarse como un bien giffen (Gil, 2015), es decir, un bien que se comporta de forma opuesta a los principios generales de oferta y demanda que defienden que un bien tendrá menos demanda cuando mas caro sea. hecho que puede favorecer la incursión de nuevos derivados y la tercera es que los chinos cada vez están adoptando más costumbres occidentales, como el consumo de nuevos productos o marcas como el café, el helado o el queso (Guo, 2018) a pesar de que la mayoría de ellos son intolerantes a la lactosa (Molins Renter, 2017).

Este panorama ha impulsado que muchos competidores internacionales hayan apostado por este mercado para conseguir una nueva oportunidad de venta, alentada por la cantidad de habitantes del país y su creciente demanda de lácteos, es por ello por lo que se considerará competencia solo a aquellos productos queseros de origen diferente al chino.

Los productos lácteos, entre ellos los quesos, no son considerados de consumo diario entre sus habitantes, sino que se han posicionado como un bien cercano al sector del lujo, es por ello por lo que estos derivados de la leche gozan de buena fama entre los chinos, al ser un bien posicional y de importación el precio de venta es mayor que en mercados con tradición quesera como el europeo o americano, por lo que los beneficios que se esperan también son mayores (teniendo en cuenta el precio de exportarlo). En la actualidad, China está en un momento crítico para la introducción de un nuevo producto, por una parte la clase media está creciendo en porcentaje y por otra, esta misma clase goza cada vez de mayor poder adquisitivo (Castro, 2018) con el que busca conseguir productos de mejor calidad con los que así mejorar su estilo de vida.

Dentro de esta demanda creciente, el queso en formato snacking, sobre todo el de queso fundido, también ha visto un aumento en sus ventas, el país consume de media 0.1 Kg per cápita (Irish Food Board, 2018), esta cifra es muy inferior si se compara con el consumo de Japón o Corea del sur, países que superan los 2 Kg de consumo per cápita y que no tienen una cultura con el queso como un producto de consumo, lo que indica que un mayor consumo de queso en China es posible. Además, los quesos que existen actualmente en el país son los considerados procesados, ya que en su mayoría vienen de un proceso de fundido, por lo que la presentación de un queso de formato snack natural puede tener muy buena acogida.

Para poder hacer una incursión adecuada, además de necesitar socios locales, hay que saber qué otras empresas queseras han entrado en el mercado del queso snack para analizar su estrategia y ver qué herramientas han propiciado su posición en el mercado, además de saber en qué zona geográfica se encuentran, comprobar si nos podemos valer de alguna dentro de nuestras posibilidades, ya que Valquería sólo puede encargarse de la provisión del producto, la distribución y venta al por menor debe correr a cargo de nuestro socio.

#### 4.4 Posibles competidores.

Si bien es cierto que Valquería no ha desarrollado un producto similar anteriormente, otras compañías como el *Bel Groupe* entre otras han desarrollado productos referentes en el sector; *Kiri*, *La vache qui rit* (La vaca que ríe) o *Babybel*. El último nombrado se podría considerar el queso snack por excelencia. Además, en los últimos años el *Groupe Bel* ha perfeccionado nuevas modalidades de formato snack como la variedad de *Babybel crackers*, en la que el queso viene acompañado de unas galletas saladas o *Babybel enrollado* (Bel Groupe, s.f.), el cual está envasado en un formato de plástico y no de cera.

No obstante, basados en una vista superficial del mercado, parece que el mayor esfuerzo de incursión en el mercado chino por parte del *Groupe Bel* ha sido con otra de sus marcas, *La vaca que ríe*, con la cual han exportado el formato de porciones de queso triangulares o quesitos, así como queso fresco con barritas de pan y dados de queso con sabores (Verot, Marketing Chine, 2011).

Viendo la trayectoria que ha seguido el *Bel Groupe*, Valquería va a considerar para el estudio de mercado aquellos quesos snack de origen europeo para poder obtener una visión más amplia de la realidad, sin embargo, se tomarán como competencia directa aquellos productos de origen nacional,

Ilustración 1: Cube Snack China sabores 1.



Fuente: Eper Market

Ilustración 2: Cube Snack China sabores 2.



Fuente: Fields

Ilustración 3: Cheez Dippers China.



Fuente: Irish Food Board

Otras grandes marcas como *Hochland* o *Fonterra*, de Nueva Zelanda, tienen una importante presencia en el país concretamente entre las exportadoras de Nueva Zelanda y Australia alcanzan el 90% del total del queso importado a China (Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2011). Pero no dentro del nicho de queso snack. Es por ello por lo que el estudio de la competencia va a centrarse en el *Groupe Bel* y concretamente en *La vaca que ríe*, ya que ha sido esta marca la que ha entrado por sus

propios medios en China teniendo un canal de distribución ya establecido con un socio local para sus otras filiales. Aunque solo a efectos de poder obtener información con respecto a la evolución de la marca en China, ya que el nicho al que pretende captar La vaca que ríe lo va a hacer con un producto diferente al que lo quiere hacer Valquería. Éste, parece que será nuestro mayor competidor a nivel europeo dentro del país, no obstante, no lo es, ya que la estrategia que ha seguido no es similar a la que pretende seguir Valquería.

En el posterior apartado se observará cómo *La vaca que ríe* ha cambiado de público objetivo, pero es útil para saber qué pasos ha seguido y que puntos pueden ser modificables para Valquería, a continuación también se detallan los motivos por los que no es considerada un ejemplo de competencia.

#### 4.4.1 Estudio de una posible competencia, *La vaca que ríe*.

Si se observa la trayectoria de la empresa gala con detenimiento se aprecia que, en sus inicios, en el país asiático, los resultados no fueron los esperados (Verot, Marketing to China, 2013), durante los primeros años se encontraron tres problemas:

1. Los consumidores chinos no reconocían la marca francesa
2. Varios competidores vendían sus propias imitaciones, uno de los más representativos es del de los productos *La vaca feliz*. Marca austríaca destinada a los mercados internacionales (Woerle, s.f.).
3. El precio de los productos de *La vaca que ríe* era sustancialmente más caro que el producto de la competencia directa.

Es por estas tres razones que el *Groupe Bel* tuvo que hacer una importante campaña en los medios de comunicación de sus productos en los que explicaba su origen y calidad para poder así ser relevante y posicionarse como un producto excepcional (Daxue Consulting, 2013). Es más, es por *La vaca feliz* por lo que el *Groupe Bel* tuvo que entrar en el mercado chino de manera directa y comenzar a hacer una estrategia de distribución paralela, ya que la distribución de sus otras marcas está en manos de *Bright Dairy & Food*, una empresa china que ostentó el 94% de la cuota de mercado de importaciones de productos lácteos en el país asiático en 2014 (Daxue Conseil, 2016).

Ilustración 5: Logo Happy Cow.



Fuente: Woerle

Ilustración 4: Logo La vache qui rit.



Fuente: La vache qui rit

Además, tuvo que llevar a cabo una reestructuración de su estrategia en China, ayudándose de empresas nacionales que actuaban como subsidiarias que le permitían asegurar que las copias no fuesen vendidas en los mismos establecimientos, no obstante estas tiendas locales eran casi en su totalidad boutiques de productos exclusivos franceses, por lo que no estaban al alcance de un consumidor medio chino (Verot, Marketing Chine, 2011). Estas acciones se pueden resumir en el siguiente análisis DAFO/CAME:

Análisis DAFO/CAME <i>La vaca que ríe</i>		
	Positivo	Negativo
<b>Interno</b>	<b>Fortalezas</b> Marca sólida y conocida en el extranjero Imagen de marca fuerte <b>Mantener</b> La marca debe seguir siendo referente	<b>Debilidades</b> Susceptible de copia y precio mayor que la competencia <b>Corregir</b> Cambiar los lugares de venta para pasar a venderse en boutiques de productos gourmet franceses
	<b>Oportunidades</b> Mercado poco explotado y sin productos de referencia <b>Explotar</b> Conseguir atraer la atención en el producto deseado e ir introduciendo paulatinamente otros	<b>Amenazas</b> Falta de información y gusto diferente por parte de los consumidores <b>Afrontar</b> Informar a los consumidores de las ventajas del producto

Al realizar el análisis DAFO/CAME de la situación se observa que el *Gruope Bel* ha respondido sobre el papel de una manera correcta a las circunstancias que se le han ido presentando para conseguir el objetivo de penetrar en el mercado con éxito. El hecho de que haya decidido vender en tiendas especializadas este tipo de queso deja una parte importante del mercado fuera de su influencia.

Además, *La vaca feliz* se sigue vendiendo en supermercados. Esta estrategia hace pensar que ha sido diseñada por directivos europeos, ya que, aunque *La vaca que ríe* sea conocida y referente como marca en la mayoría de los países occidentales no ocurre así en China, por lo que le han dado un valor añadido que difícilmente va a cautivar a los consumidores chinos. Asimismo, el ver como una marca pequeña en comparación al *Gruope Bel* ha provocado el efecto que ha tenido sobre el gigante francés nos demuestra una vez más que en China las reglas del juego no son iguales, mientras que en la práctica totalidad del mundo occidental *La vaca que ríe* es conocida

y valorada no ocurre así en China, donde la marca imitadora lo es más que la imitada. ¿Qué podemos esperar de este nuevo competidor insospechado?

#### 4.4.2 Un contrincante inesperado; *La vaca feliz*.

Esta marca imitadora pertenece a *Woerle*, una empresa austríaca que exporta más de la mitad del queso que fabrica (*Woerle, s.f.*), además, tiene una capacidad de fabricación en torno a un 25% inferior a Valquería. No se sabe mucho de la empresa, aparte de que uno de sus países de destino a la hora de exportar es China y de que se trata de una compañía cuya producción se está vendiendo de manera adecuada en el país asiático, su estrategia de publicidad y relevancia sigue un perfil bajo.

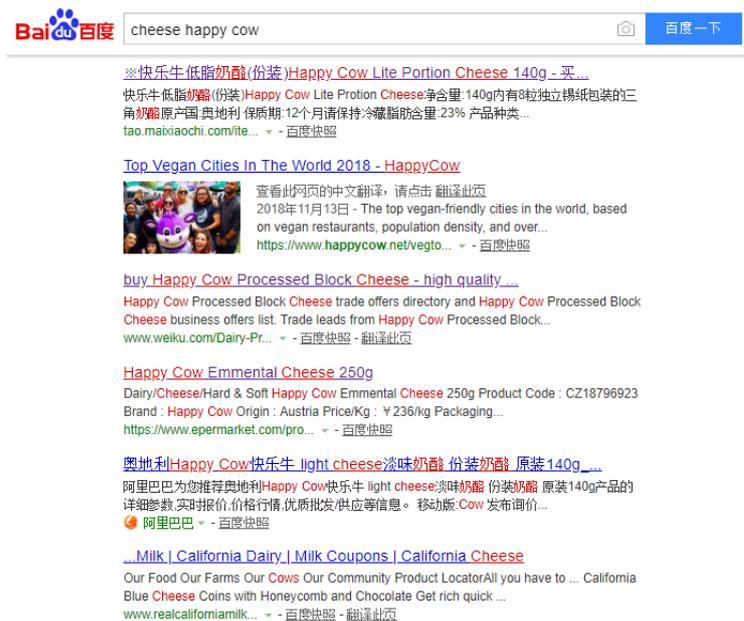
Con los datos de los que se dispone, se sabe que sus productos gozan de buena fortuna en su país natal, además, exporta a más de 65 países (entre los que se encuentra nuestro país objetivo) (*Surprisingly Ingenious, 2009*). El modus operandi de la compañía austríaca se basa en competir en precio con los productos de los supermercados en los que se encuentra, para ello negocia con cada uno de sus compradores, los cuales también conocen y comparten la estrategia de *Woerle*.

En la actualidad Valquería emplea la misma estrategia a la hora de ofrecer su queso en España, a Mercadona, es decir, compite en un precio inferior al de la competencia en los locales de la cadena valenciana y a su vez el precio es inferior que el del resto de los supermercados, como Carrefour o Eroski. No obstante esa no es la estrategia que se seguirá en China, donde no se busca competir en precio como tal, sino en innovación y calidad.

De esta compañía lo realmente importante es la estrategia que está siguiendo en China, si ha podido hacerse con el mercado asiático siendo una segunda marca, antoja necesario conocer cómo lo ha hecho. Para poder obtener esta información es imprescindible hacerlo a través de internet, pero no a través de cualquier buscador, sino de aquel que es usado y aprobado en China, estamos hablando de *Baidu*.

Al introducir las palabras “*cheese*”, “*happy*” y “*cow*” en el buscador asiático los primeros resultados mencionan un restaurante vegetariano de la capital de China, pero los siguientes son muy reveladores, hacen referencia a la marca austríaca;

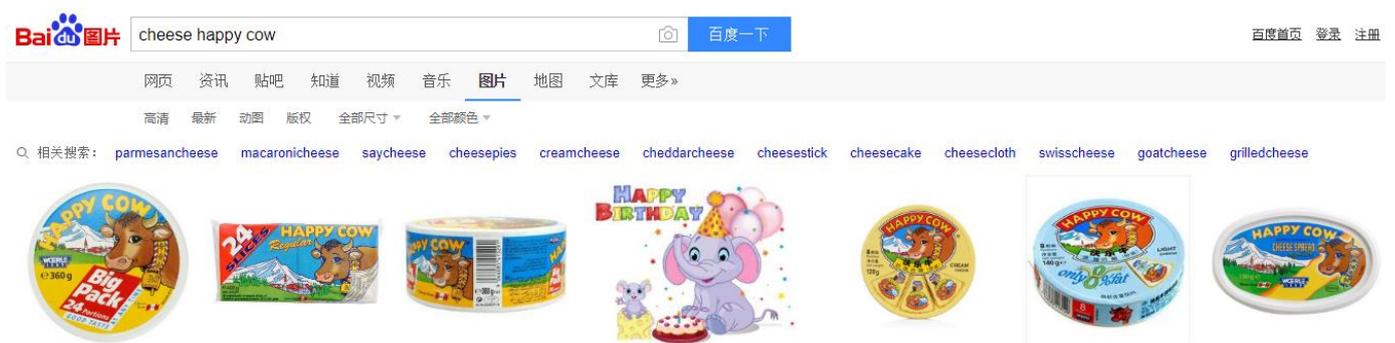
Ilustración 6: Resultados de la búsqueda: “cheese”, “happy” y “cow”.



Fuente: Baidu

Lo mismo ocurre al buscar imágenes, si introducimos en el navegador las palabras; “cheese”, “happy” y “cow” las primeras imágenes concuerdan con los productos de la marca, siendo especialmente buscados los quesitos en porciones sobre los demás.

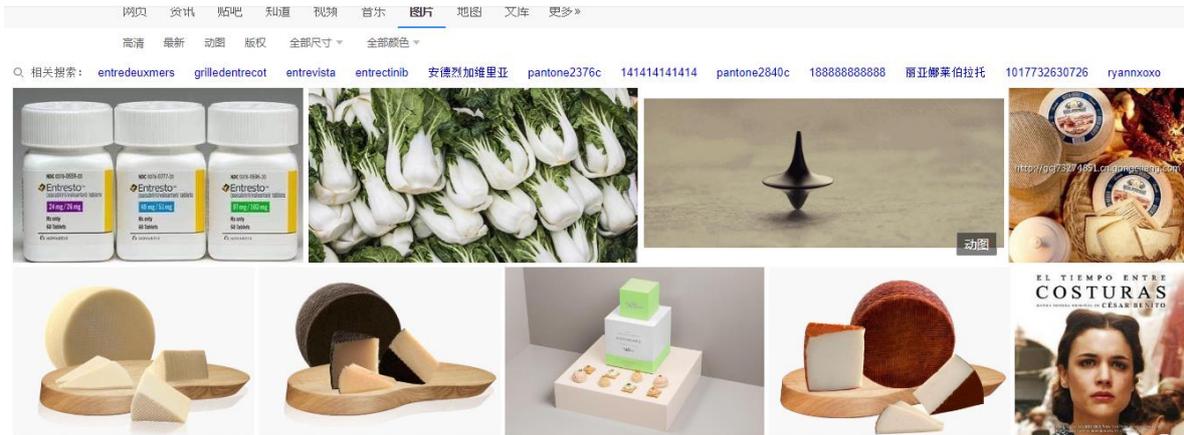
Ilustración 7: Resultados de la búsqueda por imágenes de “cheese”, “happy” y “cow”.



Fuente: Baidu

El caso contrario ocurre en Valquería, cuya búsqueda no arroja más que una imagen relacionada que conduce a un enlace de una tienda.

Ilustración 8: Resultados de la búsqueda por imágenes de “Valquería”.



Fuente: Baidu

Es en esta investigación donde se aprecia que la estrategia de cambiar el nombre de la marca de *Woerle* a *Happy Cow* para exportaciones ha sido una gran idea por parte de la empresa austríaca. Ya que la marca creada para tal efecto es mucho más fácil de pronunciar para un extranjero que la marca austríaca. Además de haber podido hacer sombra con sus imitaciones a la empresa de queso en porciones más famosa de Francia y casi del mundo, lo he hecho con un presupuesto sustancialmente más reducido.

La pregunta que acontece ahora es; ¿Valquería tiene los medios a su alcance para poder hacer frente de la misma manera o si con los medios de los que dispone podría hacer una estrategia para asegurar el éxito de la operación en caso de que no surgiesen imitadores como el recién visto *Happy Cow*.

Para responder a la pregunta hay que tener en cuenta el hecho de que ninguna otra compañía en China ha desarrollado un producto similar al nuestro, lo que implica que no existe más competencia posible, ya que los productos autóctonos, como se ha dicho anteriormente, no gozan de buena fama y además los productos snack importados que se pueden encontrar son derivados o procesados como galletas con sabor a queso. Por otro lado, los otros países europeos tienen o bien quesos muy fuertes o cremosos para el formato snack que se desea exportar. Es decir, que la competencia que más debe preocupar se encuentra dentro de nuestras fronteras.

#### 4.5 La posible amenaza de Quescrem.

En nuestro país existe otra gran empresa de notoria trayectoria precisamente en la innovación de quesos crema, los cuales son muy similares a aquellos productos que está potenciando el *Grupo Bel* en China, ya que los quesos crema y los fundidos pueden ser de textura similar pero lo que les hace ser llamados de una forma u otra es su diferente composición y obtención, siendo los quesos crema más sanos por lo general, esta empresa ha recibido premios de prestigio internacional por su sabor.

Se trata de la compañía Quescrem, la cual lleva años tratando de innovar con nuevas variedades de quesos crema con sabores, más sanos o de una textura superior (Quescrem, 2017). Actualmente, la empresa cuenta con gran demanda de ciertos productos como el *Chocobó*, un queso crema con sabor chocolate y avellanas o chocolate blanco muy populares que son distribuidos por cadenas como Lidl o su nueva línea de alimentos probióticos (Quescrem, s.f.).

*Ilustración 9: Cubos de Chocobó.*



*Fuente: Quescrem*

Esta empresa podría ser una competidora potencial de Valquería en el caso de que decidiese exportar sus productos en un formato similar al que está haciendo el *Grupo Bel*, ya que sus productos son sustitutivos de los productos de la quesera toledana.

Si se diese el caso de que Quescrem quisiese entrar en China sería de vital importancia saber si pretende exportar con su marca o bajo marca de distribuidor.

La compañía cuenta además con amplia experiencia internacional, ya que gran parte de su fabricación es vendida en otros países como refleja el informe aduanero de la Cámara de Comercio de España, además de buscar continuamente mayores socios internacionales, como demuestran sus asistencias a ferias internacionales con productos innovadores y no solo eso, sino que al ser productos que ya están introducidos en China, tiene una ventaja competitiva sobre el nuestro, que es de diferente formato y no es supuestamente conocido por los habitantes del país asiático. Ya que, aunque *Babybel* esté dentro, el formato no es igual, por lo que deberá considerarse como un producto ajeno. Mientras que los *Cheez Dippers* serían de formato idéntico.

Otra de las posibles consideraciones que se podrían obtener podría venir de alguna otra empresa nacional que haya decidido exportar a China y que en un primer momento no haya tenido las precauciones necesarias o no haya realizado el estudio de mercado pertinente, de manera que haya tenido que replantear su estrategia y haya salido o no airoso de este mal comienzo.

Uno de los casos más sonados de trágico desenlace lo protagonizó Nutrexpa con ColaCao, pero no es la única compañía, Chupachups o Panrico también vieron truncadas sus expectativas de vender sus productos en el país (Galtés, 2015). Sin embargo es posible que analizando su estrategia se puedan encontrar algunas ideas para mejorar el plan comercial que se pretende hacer y obtener un resultado positivo.

#### 4.6 El Caso Cola Cao, un posible caso guía.

Tras asentarse en China pocos años antes del boom que ha vivido el país, ColaCao ha tenido que concluir su aventura por el país asiático, según A.Díaz (Díaz, 2016), asesor del gobierno chino, los factores de su fracaso se podrían resumir en estos diez puntos:

1. **Ser el primero no siempre es una ventaja:** ColaCao fue una de las primeras empresas extranjeras en situarse en China. A finales de los 80 el gigante asiático vivía un momento político y social delicado, la falta de infraestructuras, la ausencia de personal cualificado y la inexistente legislación en nuevos productos, hacían del país un completo desconocido para las compañías occidentales.
2. **Elección geográfica:** Es difícilmente comprensible elegir Tianjin como lugar de desembarco en una época donde Cantón estaba a años luz del resto de China. Probablemente existieron variables desconocidas que pudieron decantar la decisión de Cola Cao, pero se hace difícil pensar en qué tipo de compensaciones pueden equilibrar una balanza tan desfavorable. Es posible que se trate de compensaciones económicas, si las hubo, en una época donde cualquier lugar de China era extremadamente barato. Además, en el doble eje lugar de producción vs lugar de venta es importante también estar cerca del público objetivo.
3. **Tomar Cola Cao sin beber leche:** De todos los productos nacionales que podían implantarse en China, el Cola Cao tenía un reto extra: conseguir que los chinos tomen Cola Cao cuando no toman leche. En China no se desayuna tal y como lo entendemos en Occidente y las madres chinas no piensan que la leche sea un producto indispensable en la dieta de su hijo. En todo caso, es un producto caro y en los años 90, muy caro. Hubiera tenido más sentido una estrategia de implantación unida a una marca de leche que intentara cambiar de hábitos a los chinos.
4. **El efecto tapón de Shanghái:** Cuando las marcas llegan a las grandes ciudades, en este caso Tianjin y, por extensión, Beijing, se produce un efecto tapón y no llegan a comercializar sus productos más allá del lugar de desembarco. La marca era, por tanto, una total desconocida para el público chino.

5. **Llegar en el momento justo:** Cuando Cola Cao entendió los errores que había cometido, trató de reinventarse, pero cuando llegó su momento, con el boom de consumo chino del siglo XXI y un crecimiento en las ventas de leche, Cola Cao era una empresa quemada, achinada, sin rumbo, con déficit, con socios chinos con ideas contradictorias y, a su vez, contrarias a la marca y una gestión caótica.
6. **El sur como proyección del sudeste asiático:** De haberse instalado en el sur, podrían haberse expandido hacia el sudeste asiático. Aunque era difícil de prever, las empresas que implantaron correctamente sus fábricas no solo se han beneficiado del mayor mercado del mundo a nivel país, sino también a nivel continente, usando sus instalaciones chinas como lanzadera para conquistar otros mercados inaccesibles desde un punto de partida occidental.
7. **Canales de venta:** Cola Cao se centró en un único canal de venta. En los 90 apenas existían redes de distribuidores locales extensas y, posteriormente, con la revolución de Internet y el comercio electrónico, Cola Cao pensó en seguir sus esquemas tradicionales en un país donde los productos se venden por internet de forma masiva y donde en zonas rurales del país es la única opción de acceder a productos importados.
8. **Mutaciones inesperadas:** Cola Cao fue modificando su Core business llegando a un estado irreconocible: Cola Cao no producía Cola Cao, sino pastelitos. Cuando un comprador compra una marca extranjera revisa en Internet y encuentra información confusa... quizá China enterró a Cola Cao en 2015, pero murió en el siglo XX.
9. **Marca España:** No ha sido ni es el mejor aliado de las empresas españolas en China. Ni por la imagen del país ni por las acciones institucionales que se promueven aquí. Y no parece que vaya a cambiar a corto plazo.

**10. Trabajo, trabajo y trabajo:** Quizá un cambio en la estrategia de marketing con una mayor inversión en acciones promocionales paralelas, como el patrocinio de películas infantiles, guarderías propias donde mostrar cuán sanos crecían los niños con Cola Cao, informes, conferencias y colaboraciones con instituciones sanitarias podían haber cambiado la suerte de la española en el país asiático. ¿Coste alto? Coste alto es perder 3 millones de euros al año en el mayor mercado del mundo. Sí, los resultados se verían a muy largo plazo, el problema es que Cola Cao estuvo 25 años en China. ¿Cuántas generaciones de escolares de primaria hubiéramos visto en ese tiempo?

Si observamos los factores que Díaz defiende para explicar el fracaso de Cola Cao en China, podemos apreciar que, de los diez errores que cometió Nutrexpa, Valquería puede estar cerca de cometer tres de ellos;

- El queso no está en la dieta habitual de un chino, aunque cada vez su consumo es mayor.
- Por el momento solo se dispone de un socio comercial que se encargue de la distribución, aunque se pretende ampliar sus canales con nuevos socios.
- La capacidad de Valquería para desarrollar campañas de publicidad o de patrocinio es muy muy reducida.

Con esta información Valquería debe plantearse si su actual socio chino goza de capacidad suficiente para defender su producto de posibles imitaciones o de si podrá desarrollar campañas para incentivar su consumo, el ser por el momento la única empresa nacional que está apostando por este formato puede ser una diferencia crucial a la hora de negociar posibles protocolos con los distribuidores así como capacidad de modificar el producto de alguna manera, por ejemplo, Cola Cao tuvo que cambiar su receta y sabores para que el producto fuese compatible con la leche en polvo, que es como se consume de manera general en China.

Ilustración 10: Ejemplo de sabor a ColaCao de vainilla en China.



Fuente: Meloncorp

Ilustración 11: Ejemplo de sabor a ColaCao de fresa en China.



Fuente: Meloncorp

Este ejemplo en cuanto a las decisiones estratégicas de la empresa permite ver cómo los sabores supusieron una diferencia crucial para ColaCao. De manera que la prioridad sobre ellos deberá ser adoptada por Valquería para poder captar la atención sobre sus productos desde un primer momento.

No obstante, ColaCao no es Valquería, el hecho de que *La vaca que ríe* haya sufrido los contratiempos mencionados anteriormente nos permite comprobar cómo no es necesario ser la empresa más grande ni más solvente para hacer una penetración en China y salir victorioso. Que *La vaca feliz* esté presente en el país en el modo que lo ha hecho es una ventaja competitiva, ya que ha ayudado a allanar el camino y romper la barrera sobre productos lácteos snack en el país.

#### 4.7 Canales de distribución.

Para poder tener un producto listo en los estantes de un supermercado chino es importante saber que la concepción que se tiene de distribución no es igual que en otros países como pueden ser los europeos.

Mientras que en la sociedad española se entiende que un producto que se haya en un supermercado, por norma general lo podremos encontrar en otro del mismo grupo en un punto del territorio nacional, no ocurre así en países de Asia, donde los productos vienen determinados por una zona geográfica o ciudad o incluso un único barrio, en China ocurre de esta manera porque cuenta con una gran cantidad de población que compone el país y de desigual manera distribuida, nos encontramos con que la cantidad de habitantes de una sola ciudad es comparable a toda una región de España, por ejemplo. Además, en China es importante y recomendable ir acompañado de un socio nacional para cualquier tipo de negocio, ya que los trámites burocráticos son así más sencillos de realizar.

En el caso de este nuevo producto toledano la incursión se hará de la mano de una empresa china con la cual Queserías Valquería ya tiene una relación empresarial fructífera. Además, es importante intentar establecer relaciones con *Bright Dairy & Food* ya que es la empresa de distribución de lácteos más potente en la actualidad y porque el trabajar para ellos hace que la competencia directa baje, a la distribuidora no le interesa contar con productos sustitutivos dentro de su catálogo que puedan hacerse la competencia entre ellos. Si bien será necesario comprobar si la producción del queso snack es suficiente para trabajar con ellos, ya que los volúmenes mínimos que precisan para realizar operaciones de distribución son elevados.

En el caso de *Bright Dairy* se considera canal de distribución y no cliente porque la empresa a su vez revende los productos a minoristas y no se encarga de manera directa de las ventas.

#### 4.8 Adquisición de clientes.

Además de contar ya con clientes en China, para Valquería la adquisición de nuevos clientes es necesaria para poder extender el nuevo producto en caso de que la demanda del socio actual no sea tan alta como se espera, entendiendo por cliente a las empresas que distribuirá y comercializará nuestros productos.

Se conseguirá de dos formas, buscando maximizar la relación existente con los socios actuales en el país, ya sea con ofertas de compra en función del volumen o con contratos de exclusividad geográficos y consiguiendo nuevos contactos en las diferentes ferias internacionales. Concretamente los esfuerzos se focalizarán en la feria SIAL, tanto en la edición de China como en la de Francia, debido a su prestigio internacional.

El hecho de que una empresa como Valquería esté presente en uno de los encuentros más importantes del año del sector del *Foodservice* contribuye a la transmisión de una imagen fuerte y segura a potenciales socios, además, estos encuentros sirven para crear nuevas redes de contactos, ampliar y reforzar las existentes.

Es en esta feria donde deberá haber una muestra del prototipo para enseñar a potenciales clientes, varias empresas europeas como Carrefour o Lidl, las cuales mostraron interés en el prototipo, ya están asentadas en China visitan también cada año la SIAL, lo que permite poder establecer relaciones comerciales que se verán reflejadas en el país asiático.

## 5 Marketing *crosscultural* de China.

Cuenta la leyenda que Napoleón, al conocer China, se refirió al país como a un “dragón durmiente”, argumentando que cuando el país despierte, el mundo se sacudirá. Hoy en día podemos afirmar que, cuando la economía china ha despertado, el mundo entero ha asistido a unas auténticas consecuencias políticas y económicas hasta entonces inimaginables que han convertido a China en uno de los mayores gigantes de comercio internacional. No obstante, estos intercambios comerciales no son tan novedosos como muchos creen, sino que los europeos hemos establecido redes mercantiles con China desde hace siglos y que el intercambio no solo ha sido de objetos exóticos como porcelanas, sino que también se asistió a un intercambio cultural (Casado Alonso, 2017).

Si bien es cierto que las relaciones comerciales han existido desde hace muchos años, en el caso de Valquería, la adquisición de socios mencionadas anteriormente en ferias y eventos internacionales para la venta y distribución de productos son una de sus estrategias fundamentales y deberán llevarse a cabo mediante el proceso que conocen los chinos como “*guanxi*”, este proceso consiste en desarrollar una relación de favores y confianza en el otro socio para poder interactuar de manera próspera. Es importante hacerlo desde una perspectiva positiva evitando las respuestas negativas y siendo muy diplomático para poder comunicar malas noticias. Actualmente, la empresa está desarrollando este proceso de confianza con varios de sus potenciales socios, escribiendo correos periódicamente así como el envío de muestras de nuevos productos para fomentar una buena comunicación y mostrar que la empresa se preocupa de sus clientes.

Además de las relaciones, uno de los mayores retos que se presentan en este proyecto viene dado por la naturaleza del producto, es un producto experimental que no tiene ningún tipo de trayectoria anterior dentro de la empresa ni en el mercado al que nos estamos dirigiendo, ya que la competencia ha decidido situarse en el nicho con un producto sustancialmente diferente desde la perspectiva de su elaboración, por lo que todos los problemas que surjan, más allá de ser previstos, no se tiene ninguna referencia para poder reaccionar. Igualmente, la naturaleza del producto obliga a tener una concepción muy definida del mismo. El artículo está concebido para el público chino, pero debe ser asociado a un producto europeo, con letras latinas y toda la información en inglés, francés o español, al que posteriormente se le añadirá una etiqueta adicional con la información nutricional traducida.

Esta acción dará un valor añadido a nuestro producto, será visto a todos los efectos como un producto de importación. Sin embargo, el artículo deberá ser mostrado con una presentación agradable a los consumidores chinos, dibujos o mascotas corporativas orientalizadas, así como un formato de envase que resulte familiar o habitual. Uno de los aspectos fundamentales del producto será el packaging, que sería recomendable que contase con ciertos colores distintivos propios de la cultura china como el amarillo, que denota riqueza y elegancia o el rojo que es sinónimo de buena suerte.

## 6 Desarrollo del producto.

La incursión de este producto dentro del país asiático se va a realizar con una marca ya existente, creada por Queserías Valquería, la marca *Cheese Good*, la cual ha sido concebida específicamente para cumplir un propósito, la distribución de quesos no convencionales en mercados extranjeros de habla no hispana. Esta marca comenzó su andadura con la venta al por mayor de queso crema y *burger slices*.

Tanto la idea del desarrollo de este posible producto como el empleo de la marca *Cheese Good*, se debe atribuir al departamento de exportaciones. La persona responsable de la idea, previo a un pequeño estudio de mercado, observó que era un tipo de formato de creciente éxito que ninguna compañía había desarrollado anteriormente en España a una escala similar, por lo que se propuso a la dirección de exportaciones, una vez evaluado el proyecto se trasladó a gerencia. La cual dio su visto bueno para comenzar las pruebas necesarias.

En primer lugar se necesitaba encontrar un tipo de queso que no precisase de mucha maduración, que pudiese aguantar de alguna manera cierto tiempo sin refrigeración y que al gusto sea de sabor suave además de ser fácilmente adulterado con sabores y colores. El queso elegido fue el de leche de vaca.

Tras esta decisión, el departamento de I+D en conjunto con el departamento de calidad fueron probando a lo largo de los meses diferentes recetas para este nuevo tipo de queso, probando texturas, sabores, consistencia, fuerza, firmeza, dureza o picor. Una vez desarrollado el queso natural óptimo se comenzó con el desarrollo de los quesos con sabores, comenzando con los de sabor a diferentes frutas.

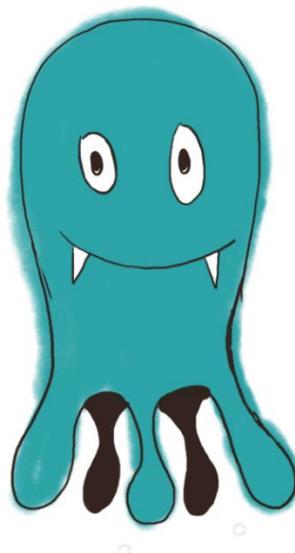
Es en este momento donde los responsables de calidad encontraron problemas, el queso adecuado para el sabor natural no aceptaba en la composición de igual manera el color buscado, por ejemplo, al integrar la fruta o aquella receta que conseguía el color deseado no lo hacía en sabor.

Además, no todas las recetas permitían incluir los mismos sabores, la fresa no se adhería de manera correcta al queso o el color era demasiado suave pareciéndose más al jamón cocido, por consecuencia la producción a gran escala supondría un esfuerzo considerable al necesitar varias líneas de producción para un producto que solo difiere a grandes rasgos en sabor.

Es por ello por lo que el departamento de I+D deberá seguir buscando la receta adecuada para los distintos sabores que de deseen vender, aunque no se comercialicen desde un primer momento.

Mientras el producto estaba en desarrollo, el departamento de diseño comenzó a desarrollar el packaging del producto, buscando una presentación adecuada a lo que se espera, un formato de estilo occidental ligeramente orientalizado. Con colores atractivos para el consumidor chino y una zona no opaca en la que se pueda ver el interior del precinto, donde se verá el queso. El proyecto inicial incluye dos tipos de envoltorios, uno para adultos más formal y un segundo destinado a un público infantil que incluye una mascota monstruo de aspecto amigable, posiblemente se añada también un tinte al queso para que sea más atractivo para los niños.

*Ilustración 12: Prototipo mascota queso snack.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de los bocetos de Valquería*

## 7 Planificación estratégica.

La planificación estratégica del formato snack se va a llevar a cabo en tres fases; penetración, estabilización y expansión.

Se comenzará con la fase de penetración seguido de la de estabilización, las cuales están íntimamente ligadas. De una manera abreviada, Valquería actuará de la siguiente manera, primero, deberá comprobar si la buena aceptación que tuvo el prototipo del producto efectivamente concuerda con una demanda mínima del mismo por parte de los clientes, por supuesto, se deberá poder garantizar una producción constante de sabor natural y, en caso de tener buena acogida, se comenzará a plantear el ampliar a sabores, los cuales, deberán ir yendo en lotes y una vez recogida la información de la aceptación de cada uno se fabricarán uno por uno de manera proporcional a las ventas esperadas y siendo a su vez ampliados cuando el primero se haya asentado o bien se sustituya.

### 7.1 Fase de penetración.

Esta fase comprende todos los pasos desde la concepción del producto hasta su venta final, donde los prototipos y productos totalmente desarrollados serán expuestos en las distintas ferias con la intención de obtener un feedback de los compradores, una vez que el producto este completamente desarrollado y listo para su venta se comenzará con su distribución. La prioridad se ha puesto en el sabor natural porque es el que ya ha pasado las pruebas necesarias para pasar a la fase de producción en grandes cantidades.

Es por ello que en primer lugar, de llegar a algún acuerdo con algún socio, lo que se hará es vender sabor natural, y solo en caso de que este tenga éxito se ampliará a vender sabores, bajo condiciones de un volumen de ventas mínimo garantizado. En esta fase los responsables comerciales de exportaciones asistirán a las diferentes ferias mencionadas anteriormente con el objetivo de mostrar a actuales y potenciales socios las ventajas que tiene el queso en formato snack, así como nuestra capacidad productiva y calidad de nuestros productos, para ello se proveerá a los asistentes a la feria de muestras suficientes. En caso de que los interesados decidan adquirir un volumen de pedidos se entregará previamente unas muestras para el pertinente análisis veterinario. Esta fase también comprende el envío de muestras a socios antes de que hagan cualquier pedido con la idea de conocer su opinión.

## 7.2 Fase de estabilización.

Una vez que se han conseguido los primeros envíos, y estos hayan tenido buena acogida, se procederá a hacer ofertas por volumen de pedidos, así como continuar el envío de muestras a los diferentes socios. Es importante no fallar en el envío del producto, al igual que subsanar rápidamente los posibles problemas que aparezcan en lotes enviados, tales como moho, embalaje dañado o falta de parte del producto.

A la hora de resolver los diferentes conflictos, es importante establecer un orden jerárquico, tendrán preferencia los clientes más antiguos o los que realicen pedidos de mayor volumen de carácter constante, de manera que se priorice en caso de que la producción no sea suficiente para subsanar dos posibles roturas de stock de nuestros clientes, todo ello con el fin de seguir mejorando el “guanxi” con nuestros socios.

Esta fase, además, tiene como misión que la cadena de producción destinada al queso snack sea lo más eficiente posible, es decir, que esté operando, de ser posible, las 24 horas del día como ocurre con las cadenas de queso de pasta prensado.

La producción continua desde el principio de un solo producto no será posible, no obstante será imperativo poder maximizar las producciones existentes, de manera que cuando se hayan fabricado los lotes solicitados de un sabor y sus respectivas muestras de control, se pueda cambiar a la receta de otro de los productos snack en poco tiempo para aprovechar la nueva cadena que se habrá construido a tal efecto. Para este momento se espera que el departamento de I+D haya desarrollado las recetas necesarias y perfeccionado el proceso general para cada uno de los sabores que se desee vender y empiece a desarrollar sabores mas complejos que no tengan que ver necesariamente con el mundo de las frutas.

Estos ajustes de producción deben de coincidir con la estrategia de potenciar el sabor natural por encima del resto de sabores, ya que es el sabor mas sencillo y menos costoso de obtener, por lo que la producción es más eficiente y puede permitir durante un periodo más largo de tiempo su producción con pérdidas.

Una vez que la cadena de producción sea totalmente eficiente ya sea porque el sabor natural ha sido un éxito o alguno de los sabores haya compartido la misma suerte, se pasaría a la última fase. La fase de expansión.

### 7.3 Fase de expansión.

Cuando la demanda de queso sabor natural esté en un flujo constante de ventas o la producción haya sido asentada y sea plenamente absorbida por el mercado chino, comienza la fase de expansión.

Tras unos meses en el que las ventas se han estabilizado y han alcanzado un volumen concreto, es el momento de plantear ante la administración la idea de ampliar la gama y cantidad de productos. Ya que se habrá recogido información sobre la acogida de los sabores y se podrá plantear la incorporación de otros fuera del mundo frutícola, como puedan ser el sabor a vainilla o chocolate.

El objetivo que se busca con esta expansión es que los consumidores puedan elegir entre una variedad cada vez mayor de productos de snack, además de que relacionen con la marca de *Cheese Good* una gama de productos lácteos de alta calidad a un precio correcto.

Para poder incentivar una expansión segura, además de los contratos de exclusividad geográficos, se puede proponer contratos de exclusividad por productos, de manera que si cierto cliente o distribuidor puede garantizar una compra mínima sea él el único autorizado a vender un sabor concreto, por ejemplo. En caso de que la estrategia haya reaccionado de manera positiva también será adecuado plantear paquetes de productos, es decir, que si un comprador quiere un sabor determinado deba comprar un volumen mínimo de otro.

Esta fase se considerará acabada en el momento en que Valquería haya llegado a su capacidad de producción máxima. Por lo que, a lo largo de las fases, habrá que mostrar especial cuidado a las intenciones de compra de cada cliente, para nunca dejarlo con un volumen de ventas inferior a sus previsiones.

## 8 Conclusiones y recomendaciones al estudio de mercado.

Tras hacer el estudio sobre el mercado chino, se observa que existen ciertos aspectos que deberían ser sometidos a mayor estudio por parte de la empresa, estos aspectos podrían ser resumidos en los siguientes cinco puntos.

### 8.1 Puede que el producto no sea el adecuado ¿Por qué otros no lo han hecho?

A la hora de escoger un producto para exportar es importante conocer las características del mercado que al que se exporta, actualmente nos encontramos con un país de poca tradición quesera que está viendo incrementado su consumo gracias a la europeización de ciertos aspectos de su vida así como por los incentivos que ofrece el gobierno chino (ICEX, 2004; Xu, 2015; BBC Mundo, 2007).

Es cierto que el consumo de queso snack va en aumento y se prevé un crecimiento aun mayor, no solo por Valquería, sino por organismos nacionales de otros países. Pero hay ciertas incongruencias que no se han podido resolver. Las más llamativa de todas nos viene dada por parte del *Groupe Bel*.

Si una compañía posee tres filiales de queso snack y se ve forzada a entrar en el mercado chino con su empresa de queso fundido porque las imitaciones se vendían más que el producto original. ¿Podría a Valquería ocurrirle de igual manera? De ser así, Valquería debería volver a plantearse su estrategia y, en primer lugar, hacer un plan estratégico acorde a lo que le ha ocurrido a *La vaca que ríe*. También será importante conocer el motivo por el que el queso de pasta blanda no ha sido introducido aún de manera oficial por el *Groupe Bel*, si se debe a una mera maniobra para introducirse en distintos nichos de mercado o porque no ha sido necesario, por ejemplo, no debería ser un problema para no llevarlo a cabo.

Sin embargo sí que pueden existir otros factores del ámbito nacional español por los que Valquería deba cambiar su producto objetivo, estamos hablando de Quescrem, (4.5La posible amenaza de Quescrem.).

## 8.2 Competencia nacional potencialmente fuerte.

De ser el factor que ha hecho al *Groupe Bel* no introducir de manera oficial el queso de pasta blanda un factor razonable, la nueva estrategia de Valquería debería pasar por el queso crema o fundido, preferiblemente el queso crema, no solo porque es en la actualidad lo que el mercado está demandando y demandará con mayor fuerza en un futuro próximo y porque es un producto de fácil manipulación, sino para poder hacer una estrategia competitiva preventiva en caso de que otras empresas como Quescrem decidan entrar en el país chino. La empresa gallega está apostando muy fuerte por la innovación, además de contar con productos realmente interesantes ya desarrollados en el queso crema como es el queso con sabores, en caso de que decida entrar en China y lo haga con un producto conocido pero innovador podría ser devastador para Valquería, ya que son bienes sustitutivos. Pero esa no es la única amenaza.

En el caso de que Quescrem decidiese entrar a través de marca de distribuidor la situación de Valquería podría verse comprometida también por el hecho de que, en un supermercado, la empresa minorista va a preferir potenciar su propia marca sobre la de terceros. Dejando a *Cheese Good* en un posicionamiento más vulnerable.

Si Valquería entrase primero con el queso crema, podría hacer de *Cheese Good* una marca referente, además de contar también con sabores ya desarrollados y no en proceso, al contrario que con el queso de pasta blanda. Igualmente se aseguraría de que, en caso de que Quescrem quisiese entrar en el mercado chino, ya hubiese una empresa española de confianza asentada en el país, lo que haría más difícil el ser competencia. Incluso, no sería necesario desechar el queso de pasta blanda, sino introducirlo después para poder aprovechar una imagen de marca fuerte que haya sido obtenida gracias precisamente al queso crema.

Esta posibilidad a la hora de plantear una posible estrategia nos deja con la siguiente conclusión, la marca es poco conocida.

### 8.3 La marca no es conocida, su mascota corporativa podría ser fundamental.

Con la marca *Cheese Good* se juntan varios factores que la posicionan como uno de los factores más relevantes a la hora de tener en cuenta la estrategia que tiene que seguir Valquería. En primer lugar es una marca poco conocida, la cual no se encuentra en el principal buscador chino de internet; *Baidu*, no obstante esto no debe ser un problema, *Woerle* ha conseguido situarse en las principales búsquedas con *Happy Cow*, por lo que una buena promoción en notoriedad debería servir para que lo mismo ocurriese con *Cheese Good*.

Además, si observamos a la competencia, todos los quesos snack cuentan con una mascota, *La vaca que ríe* o *Babybel* son algunos ejemplos. Es por ello por lo que Valquería debería apostar por su mascota en toda la gama de productos snack, no solo en la destinada al público infantil, sino en todas para que los consumidores puedan asociar más rápidamente sus productos a la misma empresa.

#### 8.3.1 Diseño del packaging y de la mascota corporativa demasiado neutro.

El diseño que tiene *Cheese Good* es demasiado genérico, no cuenta con unos colores distintivos de los de su competencia, además de que la mascota creada no tiene algún detalle característico significativo. Si bien es cierto que hay empresas que añaden mascota para diversificar unas gamas de productos infantiles, como es el deseo de Valquería, como puede ser la leche, en el caso de Puleva, cuentan con una diversificación para el público infantil con la imagen de un lince, *Pulevín*. En la actualidad la diversificación ha aumentado, teniendo una imagen de Pulevín más bebé destinado a leches infantiles, y un *Pulevín* adolescente creado por ordenador para los batidos.

*Ilustración 13: La mascota de leches Puleva, Pulevín.*



Fuente: (Lynz, 2006)

Ilustración 14: Pulevín en la actualidad.



Fuente: Puleva

El tener una mascota solo relegada a la gama infantil hace que se diferencien productos que podrían estar unificados bajo una misma imagen, de manera que se le quita una fuerza corporativa que de la otra manera sí sería posible. Hay que hacer un hincapié para concretar que el caso de *Pulevín*, entre otras mascotas infantiles, es diferente, en España si existe una tradición de consumo de leche y derivados y la marca Puleva es notoria en nuestro territorio, por lo que esa fama no hace necesaria una unificación de la marca. Sin embargo, muchas son las marcas que siguen o han seguido esta estrategia de unificación, un ejemplo de ello son los diferentes *m&m's*:

Ilustración 15: Personajes de m&m's.



Fuente: m&m's

Los cuales tienen diferente personaje para cada sabor, como es el azul para el chocolate con avellana o al amarillo para el chocolate con cacahuete (m&m's, s.f.). estos personajes se caracterizan por distinto aspecto y carácter.

En el sector del queso nos encontramos a la propia *Vaca que ríe* como mascota y en el caso de *Mini Babybel* el queso en sí es un ente que interacciona, apareciendo como un superhéroe con la premisa de fomentar la creatividad e imaginación entre los niños.

*Ilustración 16: Minibabybel super héroe.*



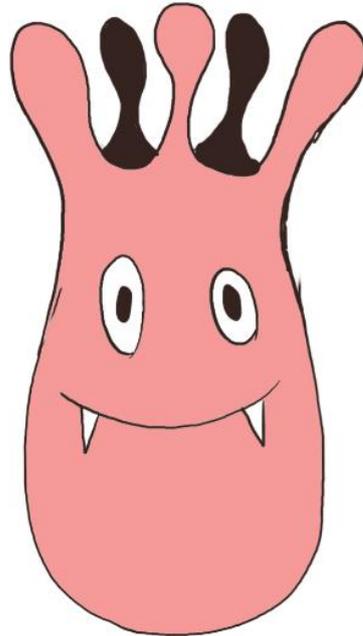
*Fuente: Babybel*

En el caso de Valquería se podría aplicar tres estrategias diferentes a los quesos snack de sabores, o bien se mantiene el mismo diseño de mascota para todos los productos de *Cheese Good* que se vendan en China o bien haciendo modificaciones sobre un patrón base de manera que todas las mascotas se asemejen entre ellas, o hacer una mascota ligeramente diferenciada para los productos de adultos que los de niños, personalmente opino que esta última idea no es de mi agrado ya que, al ser el mismo producto, solo con el packaging cambiado, está diferenciando un producto que no es diferente, por lo que soy partidario de un cambio de mascota para los sabores y unificación de packaging. De manera que se perciba el concepto de manera similar a los *m&m's*, donde cada uno representa un estilo de una familia similar de productos.

Además, la unificación de mascotas para crear una única gama de productos permitiría que la mascota ganase protagonismo frente a la sobriedad del envasado. Dentro de estas mascotas similares pero distintas se ofrecen como alternativas más representativas estos dos monstruos mostrados a continuación, donde el diseño del primero se ha obtenido invirtiendo el cuerpo del monstruo principal y se le ha cambiado el color, es un posible ejemplo de mascota para el queso sabor fresa, mientras que al segundo, aprovechando el nuevo diseño se le ha sustituido el color y el pelo para que tenga una apariencia más frutal, de manera que pudiese ser la mascota del queso sabor a piña.

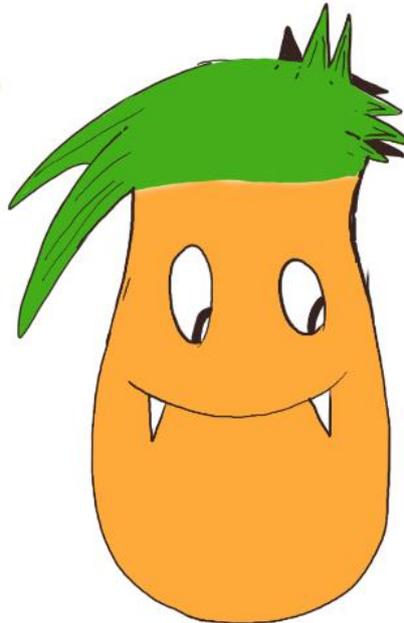
Los modelos creados para tal efecto son los siguientes:

*Ilustración 17: Prototipo de mascota para el queso snack sabor fresa.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de bocetos de Valquería.*

*Ilustración 18: Prototipo de mascota para el queso snack sabor piña.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de bocetos de Valquería.*

Ambos modelos han sido creados del boceto principal, el cual se asemeja al que Valquería desea usar para sus productos, dichos bocetos presentan un rasgo de carácter infantil pensado para el público más joven al igual que el boceto principal. Dentro de la concepción del diseño se pueden combinar varios tipos de expresiones o formas del ojo.

*Ilustración 19: Prototipo de las partes de la mascota para queso snack.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de bocetos de Valquería*

La forma y tamaño de los ojos así como la posición de las pupilas influyen en las emociones que pueden despertar los distintos monstruos creados, de manera que si la forma de la orientación de los ojos forma un triángulo hacia arriba o hacia abajo las emociones que puedan despertar serán unas u otras como la simpatía o la confianza.

#### 8.4 Problemas con la oferta de sabores.

A la hora de comparar con otras empresas del sector alimentario y sus estrategias, se observa que la gama de sabores que ofrecen al consumidor chino es sustancialmente amplia, como ya se observó con Cola Cao, los sabores fueron uno de los cambios más importantes y necesarios, pero no solo ellos son los que lo han implementado. Por lo general, el sector del snack en Asia disfruta de una gama de sabores realmente amplia, como se puede observar en los chocolates con sabores, patatas fritas o dulces más convencionales. En el sector del queso no parece que vaya a haber una excepción, *La vaca que ríe* ha apostado de manera notoria por sus dados de queso de sabores, los cuales se venden como si de bombones se trataran, actualmente la empresa comercializa más de 4 sabores distribuidos en dos tipos de paquete.

Esta variedad gustativa no se encuentra solo en los tipos de queso, como puede ser el sabor de un queso fresco o un curado, sino en los sabores que los distintos tipos de queso pueden ofrecer, como un queso *brie* con sabor a especias o un crema con sabor a nueces, es por ello por lo que la empresa toledana debería replantearse si lanzar en un primer momento solo sabor natural es una buena idea, ya que en el caso del consumidor asiático se juntan dos características especiales, no está acostumbrado al sabor del queso y está acostumbrado a elegir sabores.

## 9 Conclusión final.

Como conclusión al proyecto, considero que la empresa tiene capacidad para hacer una incursión de un nuevo producto con éxito en el mercado chino, no obstante la estrategia que ha decidido seguir tiene cierta falta de planificación y de previsión, debidas a un estudio parcialmente viciado basado en un conocimiento superficial del mercado y de la información obtenida en ferias de alimentación.

Es cierto que el producto es innovador y dentro de los productos lácteos desarrollados del estilo en nuestro país a la escala que desea hacerlo la quesería toledana no hay precedentes, de hecho, eso es junto con su capacidad de producción las dos mayores ventajas que ofrece la empresa toledana pero una buena idea puede verse truncada por un detalle que se haya pasado por alto, de sobra es conocido el fracaso que supuso crear vino sin alcohol para musulmanes, de haber tenido un mejor asesor los bodegueros habrían sabido que a un vino que se le quita el alcohol, por muy bien que se haga seguirá siendo un producto prohibido por haber estado en contacto con una sustancia prohibida.

Para que el proyecto de Valquería no corra la misma suerte, recomendaría hacer un nuevo estudio de mercado sobre China para comprobar si, desde una perspectiva interna, los resultados obtenidos son similares a los obtenidos por un servidor, ya que el modo de actuar de la empresa parece condicionado por la manera de operar de Mercadona y de otras experiencias de exportaciones, donde el cometido de Valquería no es más que fabricar sin preocuparse de la venta. En este proyecto la situación no es igual, el primer interesado en vender es la propia empresa.

No hay lugar a dudas de que el producto que se quiere introducir es de gran calidad, lo que ayudará en buena medida a la empresa a venderlo, pero temo que por pequeños detalles fácilmente subsanables, como su presentación y planteamiento no alcance los resultados esperados y se tenga que cancelar su producción cuando no hay duda de que, si no es Valquería, el hueco que deje en el nicho será ocupado por otro fabricante que haya sabido ver la oportunidad donde la empresa española vio la necesidad.

## 10 Bibliografía.

- Abkowitz, A. (8 de Enero de 2016). *BBC*. Recuperado el 7 de Febrero de 2019, de Chinese gourmands' growing love of cheese: <https://goo.gl/je8FXp>
- ARAL. (4 de Enero de 2017). *ARAL Revista del gran consumidor*. Recuperado el 22 de Enero de 2019, de El mercado de quesos crece a costa del precio: <https://goo.gl/VF5eTX>
- Área de PYMES. (2010). *Área de PYMES*. Recuperado el 3 de Abril de 2019, de Guía de incoterms: <https://bit.ly/2NJZBDM>
- Babybel. (s.f.). *Babybel*. Recuperado el 8 de Febrero de 2019, de <https://goo.gl/sqE8fg>
- Baidu. (s.f.). *Baidu*. Recuperado el 8 de Marzo de 2019, de Images: <https://goo.gl/5Bxuhp>
- Baidu. (s.f.). *Baidu*. Recuperado el 8 de Marzo de 2019, de <https://goo.gl/uBREBm>
- Baidu. (s.f.). *Baidu*. Recuperado el 8 de Marzo de 2019, de Imagenes: <https://goo.gl/t8H6HJ>
- BBC Mundo. (8 de Agosto de 2007). *El País*. Recuperado el 1 de Abril de 2019, de ¿Qué pasa si China se bebe su leche?: <https://bit.ly/2I3FwnH>
- BBC Mundo. (9 de Julio de 2010). *BBC Mundo*. Recuperado el 5 de Octubre de 2018, de Nuevo escándalo por leche contaminada en China: <https://goo.gl/YfsbAV>
- Bel Groupe. (s.f.). *Babybel*. Recuperado el 2 de Enero de 2019, de Babybel Original Cheese and Crackers: <https://goo.gl/wXQQHu>
- Bel Groupe. (s.f.). *Babybel*. Recuperado el 2 de Enero de 2019, de Babybel Enrollados: <https://goo.gl/tP3XWL>
- Casado Alonso, H. (2017). *Modernidad de España*. Madrid, España: Marcial Pons.
- Castro, J. (8 de Abril de 2018). *Clarín*. Recuperado el 3 de Enero de 2019, de El crecimiento del consumo en China es el mayor del mundo: <https://goo.gl/QzbK6p>
- Català, A. (29 de Noviembre de 2015). *IE Business School*. Obtenido de Productos lácteos en China: incompatiblemente compatibles.: <https://goo.gl/JTSmyE>
- Cerviño, J. (2006). *Marketing Internacional*. Madrid, España: ANAYA.
- CEXGAN. (s.f.). *Ganadería*. Recuperado el 3 de Abril de 2019, de Certificado genérico: <https://bit.ly/2CSpxoY>
- DataComex. (s.f.). *Estadísticas del comercio exterior español*. Recuperado el 24 de Enero de 2019, de <https://goo.gl/UuzPQf>
- Daxue Conseil. (20 de Octubre de 2016). *Daxue Conseil*. Recuperado el 4 de Febrero de 2019, de Quels sont les fromages préférés des Chinois?: <https://goo.gl/EDZBnq>
- Daxue Consulting. (25 de Enero de 2013). *Daxue Consulting*. Recuperado el 4 de Enero de 2019, de Focus group: La Vache qui Rit in China: <https://goo.gl/eCH4Ad>
- Díaz, A. (15 de Octubre de 2016). *Cambio16*. Recuperado el 31 de Enero de 2019, de ¿Por qué Cola Cao no triunfó en China?: <https://goo.gl/JJ4nhc>

- Economía Digital. (10 de Enero de 2019). *Economía Digital*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Mercadona fulmina a los interproveedores: <https://goo.gl/j8btzv>
- Eper Market. (s.f.). *Eper Market*. Recuperado el 4 de Febrero de 2019, de La Vache qui rit, Cheese Cube Snacks 78g: <https://goo.gl/RthJXU>
- Europa Press. (23 de Agosto de 2013). *China retira 42 toneladas de leche en polvo contaminada*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2018, de ABC Sociedad: <https://goo.gl/tjmPnp>
- Export Empresas. (Noviembre de 2018). *Santander Trade Portal*. Recuperado el 3 de Abril de 2019, de Trámites aduaneros en China: <https://bit.ly/2WKxUKK>
- Fields. (s.f.). *Fields*. Recuperado el 6 de Febrero de 2019, de The Laughing Cow Cheese Cube Snacks (Plain, Ham & Tomato): <https://goo.gl/bt2Dyq>
- Galtés, M. (17 de Diciembre de 2015). *La Vanguardia*. Recuperado el 7 de Febrero de 2019, de Cola Cao abandona China: <https://goo.gl/B7jr23>
- Gil, S. (2015 de Octubre de 2015). *Economipedia*. Recuperado el 7 de Marzo de 2019, de Bien Giffen: <https://goo.gl/QY19pw>
- Guo, O. (9 de Febrero de 2018). *The New York Times*. Recuperado el 7 de Febrero de 2019, de El reto de vender desodorante en un país donde no lo usan: <https://goo.gl/3jWWzv>
- Hofstede Insights. (s.f.). *Hofstede Insights*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de Country Comparison: <https://goo.gl/vfvw4s>
- Hofstede Insights. (s.f.). *Hofstede Insights*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de About Geert Hofstede.
- ICEX. (2004). *El mercado de productos lácteos en China*. Pekín.
- ICEX. (Octubre de 2017). *Otros documentos*. Recuperado el 3 de Abril de 2019, de Guía de trámites y documentos de exportación: <https://bit.ly/1LtPRUJ>
- ICEX. (s.f.). *Red de oficinas económicas y comerciales de España en el exterior*. Recuperado el 3 de Abril de 2019, de Régimen arancelario y de reglamentación: <https://bit.ly/2Txje0C>
- iContainers. (14 de Noviembre de 2013). *iContainers*. Recuperado el 3 de Abril de 2019, de Incoterm FOB: <https://bit.ly/2YPvYCW>
- Irish Food Board. (25 de Mayo de 2018). *Bord Bia*. Recuperado el 4 de Enero de 2019, de Cheese Snacking has a growth potential in China: <https://goo.gl/5NgNgn>
- La vache qui rit. (s.f.). *La vache qui rit*. Recuperado el 6 de Febrero de 2019, de <https://goo.gl/EtuyB5>
- Lynz. (11 de Junio de 2006). *El Lince Ibérico*. Recuperado el 8 de Febrero de 2019, de <https://goo.gl/D9528t>
- m&m's. (s.f.). *m&m's*. Recuperado el 7 de Febrero de 2019, de Characters: <https://goo.gl/ykfqPa>
- m&m's. (s.f.). *m&m's*. Recuperado el 8 de Febrero de 2019, de Products: <https://goo.gl/rDjYhh>

- Meloncorp. (10 de Septiembre de 2007). *Meloncorp*. Recuperado el 11 de Marzo de 2019, de ColaCaode sabores made in China: <https://goo.gl/RyGxgA>
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. (Mayo de 2011). *Estudio de mercado del queso en la República Popular China*. Recuperado el 5 de Febrero de 2019, de <https://goo.gl/XvKaXM>
- Molins Renter, A. (01 de Noviembre de 2017). *A los chinos no les gusta el queso*. Recuperado el 03 de Mayo de 2019, de La Vanguardia: <https://bit.ly/2UZaL63>
- OECD. (21 de Agosto de 2018). *OECD instance*. Recuperado el 22 de Enero de 2019, de OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2017-2026: <https://goo.gl/CvyxpB>
- Puleva. (8 de Febrero de 2019). *Puleva*. Obtenido de Productos: <https://goo.gl/HRahJ2>
- Quescrem. (14 de Julio de 2017). *Quescrem*. Recuperado el 24 de Enero de 2019, de The cream cheese Quescrem Regular has been awarded once again by the International Taste and Quality Institute: <https://goo.gl/sWaJbb>
- Quescrem. (s.f.). *Quescrem*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Productos: <https://goo.gl/BsgcBf>
- Quescrem. (s.f.). *Quescrem*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Quescrem avanza sobre las ventajas nutricionales que aporta la inserción del kéfir en alimentación: <https://goo.gl/wWiinR>
- RedChina. (25 de Mayo de 2016). *RedChina*. Recuperado el 7 de Febrero de 2019, de La nueva cara de los expatriados en China: <https://goo.gl/BwMUYS>
- Salazar Alonso, R. (2011). *Proceso de exportación de quesos producidos en España por queserías Entrepinares a Japón*. Valladolid. Recuperado el 22 de Enero de 2019
- Suning.com. (s.f.). *Suning.com*. Recuperado el 6 de Febrero de 2019, de Products: <https://goo.gl/VZGUE7>
- Surprisingly Ingenious. (5 de Noviembre de 2009). *Surprisingly Ingenious*. Recuperado el 8 de Marzo de 2019, de 120 years of Woerle, a cheese dynasty the world over: <https://goo.gl/kg3PK9>
- The World Bank. (2017). *The World Bank*. Recuperado el 3 de Agosto de 2018, de Datos: <https://goo.gl/7dGybe>
- Tomé Fernandez, I. (30 de Enero de 2017). *ABC Castilla y León*. Recuperado el 22 de Enero de 2019, de Quesos con mucho mimo: <https://goo.gl/LpSssW>
- Verot, O. (4 de Julio de 2011). *Marketing Chine*. Recuperado el 4 de Febrero de 2019, de La vache qui rit en Chine: <https://goo.gl/kD7Edv>
- Verot, O. (6 de Marzo de 2013). *Marketing to China*. Recuperado el 4 de Enero de 2019, de The cheese market in China: <https://goo.gl/iEVPSQ>
- Woerle. (s.f.). *Happy Cow Cheese*. Recuperado el 6 de Febrero de 2019, de Facts & Figures: <https://goo.gl/35Th39>



Woerle. (s.f.). *Happy Cow Cheese*. Recuperado el 4 de Febrero de 2019, de <https://goo.gl/WizRRK>

Xu, D. (2015). *El ascenso de la industria lechera china*. Herzogenburg. Recuperado el 1 de Abril de 2019, de El ascenso de la industria lechera china: <https://bit.ly/2YFUeHn>