



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“Creación de empresa: Multi-Nego”

Autor:

Boqing Lin

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, Noviembre 2019



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2019-2010

TRABAJO FIN DE GRADO

“Creación de empresa: Multi-Nego”

Trabajo presentado por: Boqing Lin

Firma:

Tutor: Mariano Duránte Vallejo

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 14 de noviembre de 2019

INDICE

1. Introducción	8
2. Objetivos.....	10
3. Situación actual del COMERCIO INTERNACIONAL en China.....	12
3.1. Importaciones y exportaciones de China.....	12
3.2. La iniciativa “The Belt and Road”	17
3.3. Situación actual de las empresas extranjeras en China	25
3.4. Políticas favorables para las empresas extranjeras.....	30
4. Descripción de la actividad: características.....	33
5. Análisis del mercado	34
5.1. Análisis externo.....	34
5.1.1. Macroentorno: análisis PEST	34
5.1.2. Microentorno	38
5.2. Análisis interno.....	41
5.2.1. Debilidades.....	42
5.2.2. Amenazas	43
5.2.3. Fortalezas.....	44
5.2.4. Oportunidades	45
6. Plan de marketing	48
6.1. Estudio del público objetivo	49
6.2. Estrategia de marketing	52
6.3. Políticas comerciales	53
7. Plan de PRODUCCIÓN	56
7.1. Consultoría profesional inicial.....	57

7.2. Elaboración de presupuesto de asistencia a la feria	58
7.3. Ejecución del proyecto.....	58
7.4. Servicio de postventa	58
7.5. Elaboración de presupuesto de representación del negocio en el mercado chino	59
7.6. Ejecución de proyecto final	59
8. Ubicación	59
9. Organización y recursos humanos	62
9.1. Organigrama.....	63
9.2. Descripción de los puestos de trabajo	63
9.3. Remuneración, contratación y formación de los recursos humanos	64
10. Plan económico-financiero	65
10.1. Plan de inversión y financiación.....	65
10.3. Resultados previstos	67
11. Aspectos formales	71
11.1. Forma jurídica.....	71
11.2. Trámites y aspectos legales	71
11.3. Normas y disposiciones legales.....	72
12. Calendario de ejecución	72
13. Conclusiones.....	74
Referencias bibliográficas	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales productos importados por China en 2018	15
Tabla 2: Proporción de Pymes que exportan en cada comunidad autónoma	39
Tabla 3: Análisis DAFO	47
Tabla 4: Volumen de exportaciones de España a China	49
Tabla 5: Volumen del vino exportado	50
Tabla 6: Lista de precios	54
Tabla 7: Plan de inversiones	66
Tabla 8: Plan de financiación.....	67
Tabla 9: Cuenta de resultados previsional.....	69
Tabla 10: Balance previsional (activos)	69
Tabla 11: Balance previsional (pasivos)	70
Tabla 12: Cuenta de tesorería previsional	70

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Los principales corredores económicos.....	20
Figura 2: Análisis PEST.....	35
Figura 3: Análisis DAFO.....	42
Figura 4: Etapas de desarrollo del negocio.....	57
Figura 5: Organigrama de la empresa	63

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Valor total de las importaciones y exportaciones del comercio exterior de China	13
Gráfico 2: Exportaciones de China en 2018	14
Gráfico 3: Importaciones de China en 2018.....	16

Gráfico 4: Volumen total de importaciones y exportaciones de China con los países integrantes hasta el año 2017.....	23
Gráfico 5: Los diez primeros países importadores de productos chinos hasta el año 2017.	24
Gráfico 6: Los diez principales países exportadores de productos a China hasta el año 2017.	25
Gráfico 7: Volumen de vino producido en España en 2017, por comunidad autónoma	40
Gráfico 8: Procedencia de las importaciones de vino en China.....	46

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa estratégico de la iniciativa “The Belt and Road”	9
Ilustración 2: Embudo de conversión del proyecto	11
Ilustración 3: Mapa de los corredores económicos.....	21
Ilustración 4: Mapa de empresas extranjeras más representativas en China	26
Ilustración 5: Ubicación de nuestra oficina en Valladolid.....	61
Ilustración 6: Ubicación de nuestra oficina en Shanghái	62

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo sirve de colofón a mi formación como graduado en Comercio, y a la vez recoge una de mis iniciativas personales en el ámbito del emprendimiento, como es la de poner en marcha un negocio para dar cobertura a las Pymes que quieran introducirse en el mercado chino y necesiten ciertos servicios que de forma directa resultan más complicados de obtener. Además, este trabajo está basado en la propuesta que presenté a la edición XI del Premio “Creación de Empresas” organizado por la Facultad de Comercio durante el curso 2018-2019, y que quedó finalista. Actualmente el proyecto ya ha comenzado a funcionar de forma incipiente y espero que se desarrolle de forma progresiva a lo largo de los próximos años.

La actividad principal de nuestra empresa se basa en un modelo de negocio B2B (Business to Business), y consiste en ofrecer una ayuda a las Pymes de España a expandir su negocio a China.

Debido a la crisis económica, algunas Pymes españolas se encuentran en una situación de estancamiento, y necesitan expandir su mercado a otros países para salir de dicha situación. Pero al expandir su mercado, algunas Pymes se enfrentan a tres preguntas principales: ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿hacia dónde?

La mayoría de las Pymes suelen decidir expandir su mercado hacia el resto de los países miembros de la Unión Europea o a Estados Unidos, pero, hoy en día, debido a las políticas proteccionistas del presidente Donald Trump, el sector de la exportación se ve gravemente perjudicado, y cada vez hay más trabas al libre comercio por parte de Estados Unidos. Por ejemplo, recientemente, el presidente Trump anunció el inicio de una nueva guerra comercial contra la Unión Europea y además, con el apoyo de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

"La Unión Europea se ha aprovechado comercialmente de Estados Unidos durante muchos años. ¡Eso terminará pronto!", publicó el presidente Trump en abril del presente año en un mensaje de Twitter. Esta no es la primera vez que Trump lanza mensajes con alusión a la subida de aranceles a los productos extranjeros.

A nivel global, el grado de incertidumbre es cada vez mayor. Ahora bien, si nos enfocamos en el otro lado del planeta, es decir, China, además de ser la segunda

potencia mundial, actualmente, también es uno de los principales países que están apoyando el libre comercio.

Cabe destacar que, en septiembre de 2013, el presidente chino, Xi Jinping, propuso las iniciativas de cooperación del "The Belt and Road"¹. La iniciativa se basa principalmente en los mecanismos multilaterales duales existentes en China y los países relevantes², con la ayuda de plataformas de cooperación regional, y representa también los símbolos históricos de la antigua Ruta de la Seda (Ver ilustración 1):

Ilustración 1: Mapa estratégico de la iniciativa "The Belt and Road"



Fuente: World Bank Group 2019

La iniciativa tiene principios como "promocionar activamente la cooperación económica y la asociación con los países que forman parte de la iniciativa, y trabajar conjuntamente con otros países para crear una comunidad política de confianza mutua, integración económica e inclusión cultural de interés, etc". (Clarke, 2017, P2).

¹ Se usará el término en inglés debido a su difícil traducción al castellano y teniendo en cuenta que la expresión tiene connotaciones históricas que la hacen especial.

² Países relevantes son aquellos que atraviesan la llamada "Ruta de la Seda" y que forman parte de los acuerdos suscritos entre ellos.

Recientemente, China ha creado el denominado “*área de libre comercio de China*”, que hace referencia a una zona económica multifuncional establecida tanto dentro como fuera de la frontera, con impuestos preferenciales y políticas aduaneras especiales, y la liberalización y facilitación del comercio como objetivo principal. En definitiva, esto supone permitir que las mercancías sean importadas, fabricadas y reexportadas sin intervención aduanera. *El área de libre comercio* es la acción más importante del gobierno chino para construir una nueva versión de la economía de China. Su núcleo es crear un entorno comercial internacional que se ajuste a las prácticas internacionales y que tenga competitividad internacional para la inversión nacional y extranjera. (Lin, 2016)

El presente trabajo está dividido en tres partes, en la primera de ellas haré una referencia general a las políticas económicas que se están llevando a cabo en China en los últimos años, concretamente, en relación con la exportación y la celebración de ferias de muestras. La segunda parte consistirá en la descripción detallada de la empresa, su estructura y analizaré el entorno en el que se va a llevar a cabo el presente proyecto.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de nuestro proyecto es ayudar a las Pymes de España a exportar sus productos al mercado chino, por otro lado, en nuestro sitio web los clientes pueden encontrar información concreta sobre las ferias de muestras que se celebrarán en China en el presente año. Cabe destacar que dicha información lo ofreceremos de forma gratuita, (ya que sirve de gancho). Con la información que ofrecemos pretendemos atraer un mayor número de visitantes a nuestro sitio web: este sería el primer paso de nuestro *embudo de conversión*³, (representado en la ilustración 2) y posteriormente, a través de las técnicas de marketing y el diseño del sitio web, procuraremos aumentar la tasa de conversión de los visitantes que visitan nuestro sitio web.

En nuestro sitio web, los clientes pueden reservar un stand en dichas ferias a través de nuestros agentes o acudir directamente a ellas para buscar la posibilidad de importar

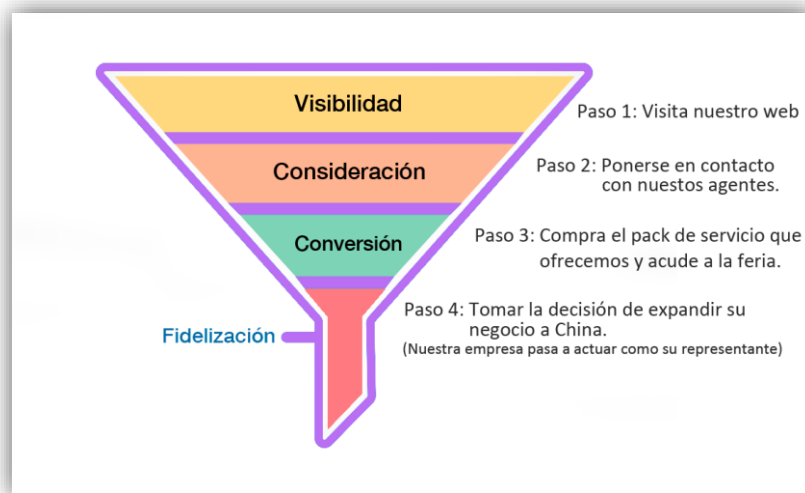
³ Embudo de conversión: Técnica de Marketing Online que consiste en determinar los distintos pasos que tiene que dar un visitante de web para lograr el objetivo de ventas de la empresa.

productos de China. Para obtener beneficios, ofreceremos también un pack de servicios, en el que se incluye:

1. Servicios de recepción
2. Compañía de un intérprete chino
3. Servicio de transporte 24 horas
4. Reserva de vuelos
5. Reserva de hoteles
6. Reserva de stand en la feria

Si el cliente toma la decisión de expandir su negocio a China, estaríamos hablando del último paso del embudo de conversión que es la fidelización. En este último paso, nuestra empresa pasará a actuar como un representante de la empresa del cliente interesado, y por cada año de permanencia en el servicio de asesoramiento, gestión, etc. se les va a cobrar un fijo de 10.000€ (ver ilustración 2).

Ilustración 2: Embudo de conversión del proyecto



Fuente: elaboración propia

En definitiva, la misión de nuestra empresa es proporcionar un valor para las Pymes españolas, acompañarlos en su introducción y crecimiento, e indirectamente, promover el

desarrollo de la economía del país, ya que el proyecto se centra en ayudar a las Pymes a exportar sus productos a China, por lo cual, disminuiría el déficit comercial.

3. SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO INTERNACIONAL EN CHINA

Este apartado servirá para conocer de forma precisa la situación en la que se encuentra la economía china, haciendo especial hincapié en lo referente a las importaciones y exportaciones.

3.1. IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE CHINA

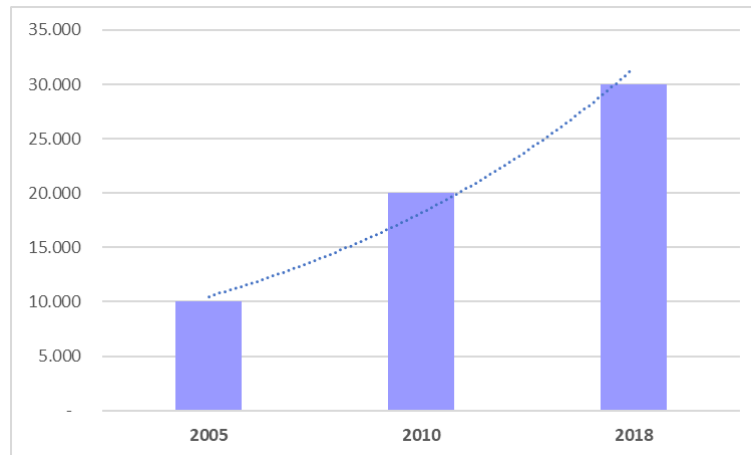
En enero del presente año, la Oficina del Consejo de Estado chino celebró una rueda de prensa en la que Li Kuiwen, director del departamento de análisis estadístico, publicó una sesión informativa sobre las importaciones y exportaciones durante todo el 2018. Li Kuiwen (2019) señaló en la reunión que, en 2018, el volumen de las importaciones y exportaciones de China alcanzó un nivel récord, y continuará manteniendo su estatus como el principal país comercial del mundo en los próximos años (Li, K. 2019).

Podemos resumir la situación actual de importaciones y exportaciones de China en siete conclusiones:

1) Respecto al valor anual de las importaciones y exportaciones.

En 2005, el valor total de las importaciones y exportaciones del comercio exterior de China superó los 10 mil millones de yuanes por primera vez; En 2010, más de 20 mil millones de yuanes; En 2018, alcanzó un récord de más de 30 mil millones de yuanes, 2,7 billones de yuanes más que el récord de 2017. (Ministerio de Comercio de China, 2019)

Gráfico 1: Valor total de las importaciones y exportaciones del comercio exterior de China



Fuente: elaboración propia a partir de Rueda de prensa sobre el crecimiento económico de China, 2019

2) La importación y exportación de comercio general ha crecido rápidamente y su proporción ha aumentado.

En 2018, el volumen de importación y exportación comercial general de China ha experimentado un crecimiento del 12,5% respecto al año anterior, lo que representa el 57,8% del valor total de las importaciones y exportaciones de China. (Ministerio de Comercio de China, 2019)

3) Crecimiento general de las importaciones y exportaciones a los principales países socios que forman parte de la iniciativa “The Belt and Road”⁴.

En 2018, las importaciones y exportaciones de China a los tres principales socios comerciales: la UE, EE.UU. y la ASEAN⁵, crecieron un 7,9%, un 5,7% y un 11,2%,

⁴ The Belt and Road: Iniciativa del Cinturón y Ruta de la Seda.

respectivamente, representando el 41,2% del valor total de las importaciones y exportaciones de China. (Ministerio de Comercio de China 2019).

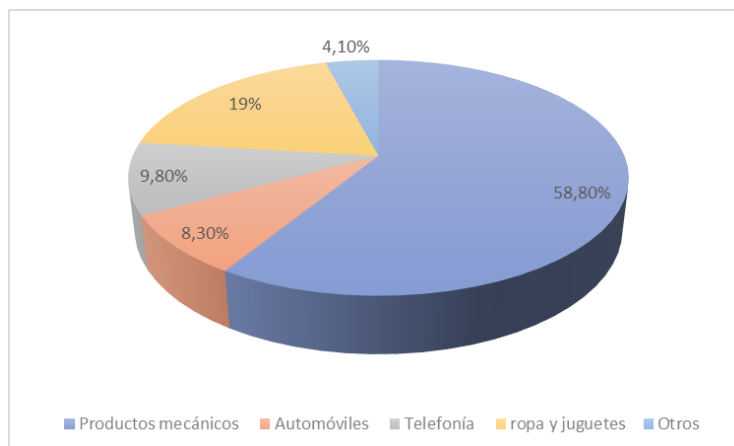
4) La importación y exportación de empresas privadas es creciente.

En 2018, las empresas privadas de China importaron y exportaron 12,1 billones de yuanes, con un aumento del 12,9%, respecto al año 2017, representando el 39,7% del valor total de las importaciones y exportaciones de China.

5) La participación de los productos mecánicos y eléctricos en las exportaciones ha aumentado, y la estructura de los productos de exportación ha continuado optimizándose.

En 2018, China exportó 9,65 billones de yuanes de productos mecánicos y eléctricos, con un aumento del 7,9%, lo que representa el 58,8% del valor total de las exportaciones de China. (Ver gráfico 2)

Gráfico 2: Exportaciones de China en 2018



Fuente: elaboración propia a partir de Xinhua, 2019

⁵ La Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN): una organización intergubernamental de estados del sudeste asiático creada el 8 de agosto de 1967 por cinco países: Tailandia, Indonesia, Malasia, Singapur y Filipinas.

6) El precio de importación de productos básicos como petróleo crudo, gas natural, arena de mineral de hierro y las importaciones de soja han disminuido. (Zhou, 2015)

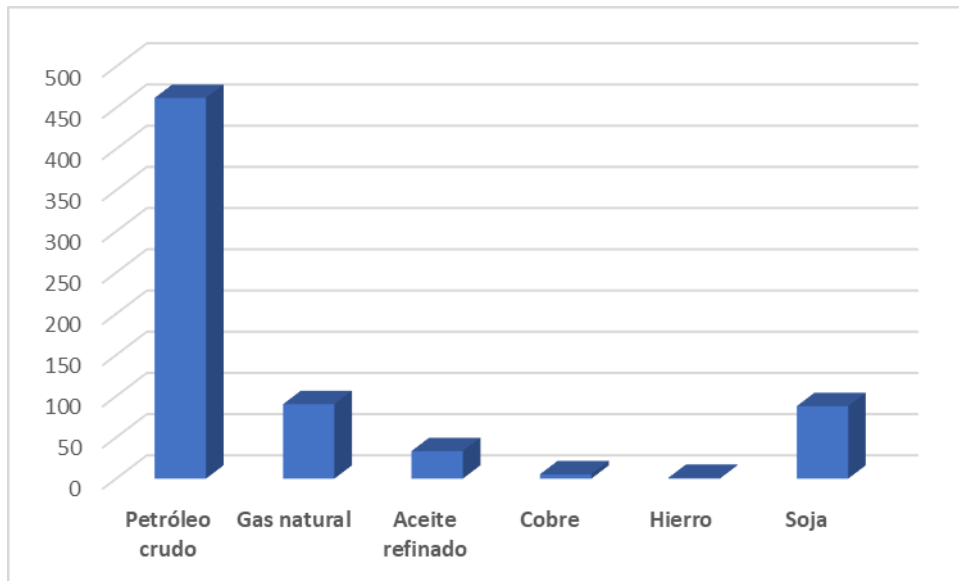
En 2018, los principales productos importados por China han sido: petróleo crudo, gas natural, aceite refinado, cobre, hierro y soja. (Ver tabla 1 y gráfico 3)

Tabla 1: Principales productos importados por China en 2018

<u>Tipo de producto</u>	<u>Cantidad</u> (en millones de toneladas)	<u>Diferencia respecto al año anterior</u>
Petróleo crudo	462	10,1%
Gas natural	90,39	31,9%
Aceite refinado	33,48	13,0%
Cobre	5,3	12,9%
Hierro	1,064	-1,0%
Soja	88,03	7,9%

Fuente: elaboración propia a partir del informe publicado por el Ministerio de Comercio de China, 2018

Gráfico 3: Importaciones de China en 2018



Fuente: elaboración propia a partir de Xinhua, 2019

En la rueda de prensa organizada por la Oficina del Consejo de Estado en enero del 2019, Li Kuiwen (2019) también dijo que la mayor preocupación por el desarrollo del comercio exterior de China en 2019 se deriva de:

1. El entorno exterior es complejo y severo.
2. Aún existen muchas incertidumbres y factores desestabilizadores.
3. Disminución de la inversión extranjera.
4. El grado del proteccionismo y el unilateralismo han aumentado en algunos países.
5. El crecimiento económico mundial puede desacelerarse en 2019.

Las principales organizaciones internacionales como el Banco Mundial han recortado las previsiones del crecimiento económico y comercial mundial, que recientemente redujo su pronóstico para 2019 a una tasa de 2,9%, lo que refleja las preocupaciones sobre las tendencias económicas y comerciales internacionales.

Al referirse a las opiniones de China sobre la tendencia de las exportaciones e importaciones en 2019, Li Kuiwen señaló que, *“en general, el impulso de un desarrollo estable y positivo a largo plazo de la economía nacional de China no ha cambiado, y el gobierno central también ha emitido una serie de políticas y medidas para estabilizar la inversión extranjera y el comercio exterior”*.

Su efecto se está mostrando gradualmente, ya que el desarrollo del comercio exterior de este año construyó una base política sólida. Al mismo tiempo, el entorno externo sigue siendo complejo y severo. Los factores de incertidumbre e inestabilidad siguen siendo relativamente altos. Junto con factores objetivos como la elevación de la cifra base, la tasa de crecimiento del comercio exterior puede disminuir.

Finalmente, Li Kuiwen (2019) hizo hincapié en que, con la apertura de China y la profundización de las reformas estructurales de la oferta, se espera que el desarrollo del comercio exterior de China mejore constantemente este año, y crezca de forma eficiente.

3.2. LA INICIATIVA “THE BELT AND ROAD”.

La iniciativa *“The Belt and Road”* se basa plenamente en los mecanismos bilaterales y multilaterales existentes entre China y los países integrantes, que son Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia, Brunei, Vietnam, Laos, Myanmar, Camboya, Timor Oriental, Nepal, Bután, India, Pakistán, Bangladesh, Sri Lanka, Maldivas, Kazajistán, Turkmenistán, Kirguistán, Uzbekistán, Tayikistán, Afganistán, Irán, Iraq, Georgia, Armenia, Azerbaiyán, Turquía, Siria, Jordania, Israel, Pakistán, Arabia Saudita, Bahrein, Qatar, Yemen, Omán, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Líbano, Albania, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Macedonia, Montenegro, Rumania, Polonia, Serbia, Eslovaquia, Eslovenia, Rusia, Bielorrusia, Ucrania, Moldavia, Mongolia y Egipto, y está abierto a los potenciales integrantes futuros, así como en las plataformas de cooperación regional establecidas.

La Iniciativa hace referencia a la antigua Ruta de la Seda y su objetivo principal es desarrollar asociaciones de cooperación económica con países que forman parte de la iniciativa, y construir una comunidad de intereses, destinos y responsabilidades compartidas basadas en tres pilares fundamentales que son: la confianza política mutua, la integración económica y la inclusión cultural (Wu, 2017).

La iniciativa “The Belt and Road” tiene como principales objetivos los siguientes:

1. Búsqueda del camino hacia el crecimiento económico.

Tras la crisis financiera, China, como una de las locomotoras del crecimiento económico mundial, ha transformado sus ventajas en capacidad de tecnología, producción y capital. A través de la iniciativa “The Belt and Road”, China compartirá con los países integrantes su experiencia de desarrollo económico y trabajará para promover la cooperación y el diálogo entre los países integrantes, establecer un nuevo tipo de asociación de desarrollo global que sea más equilibrada y consolidar las bases para el desarrollo estable de la economía mundial. (Qing, 2014)

2. Reequilibrar la globalización

Antes de comenzar, cabe recordar que la globalización tradicional comienza desde el mar y viene desde el mar. Los países costeros se desarrollaron primero, y los países del continente se están quedando atrás, formando una enorme brecha entre los ricos y los pobres.

El inicio de la globalización tradicional tuvo lugar en Europa y fue llevada a cabo por Estados Unidos, formando una "teoría centrada en el occidente" respecto al orden internacional, generando de esta forma un enorme desequilibrio entre los países occidentales y asiáticos.

Actualmente, con la Iniciativa “The Belt and Road” se está promoviendo el reequilibrio global. Concretamente, dicha Iniciativa promueve el desarrollo de la región occidental y el desarrollo de regiones como Asia Central y Mongolia, y

promueve el concepto de desarrollo incluso en la comunidad internacional. (Qing, 2014)

Al mismo tiempo, esta iniciativa es utilizada por China para expandir su capacidad de producción de alta calidad, lo que beneficiará a los países integrante de las rutas y sobre todo, los países costeros. Esto va más allá de la brecha entre ricos y pobres y el desequilibrio en el desarrollo regional creado por la globalización tradicional, y promueve el establecimiento de un mundo de paz duradera, seguridad universal y prosperidad común.

3. Crear un nuevo tipo de cooperación regional

Cabe afirmar que la reforma y apertura de China ha sido la mayor innovación del mundo económico en los últimos años. Como estrategia de apertura integral, la iniciativa "The Belt and Road" está innovando las teorías de desarrollo económico, las teorías de cooperación regional y las teorías de la globalización del siglo XXI. Dicha iniciativa enfatiza los principios del desarrollo conjunto y el intercambio, va más allá del Plan Marshall. (Jun, 2013)

Por ejemplo, el concepto de "cinturón económico" es una innovación en el modelo de cooperación económica regional. Entre ellos se encuentran los cuatro principales corredores económicos, que son los siguientes:

Figura 1: Los principales corredores económicos

Corredor económico 1



Corredor económico 2



Corredor económico 3



Corredor económico 4



Fuente: elaboración propia

El concepto del "The Belt and Road" es diferente de las "zonas económicas" y "alianzas económicas" que han surgido en la historia (Ilustración 3). En comparación con los dos anteriores, el "cinturón económico" tiene las características de fuerte flexibilidad, aplicabilidad y operabilidad. Todos los países integrantes, no importan su tamaño, población y economía, gozan de las mismas oportunidades y derechos. El espíritu de dicha iniciativa debe promoverse de acuerdo con el principio de participación voluntaria y avance coordinado. (Bo, 2017)

Ilustración 3: Mapa de los corredores económicos



Fuente: Diario del Puerto 2018

Además, hemos de resaltar que los principios básicos de la iniciativa se pueden resumir en los siguientes: (Wei, 2016)

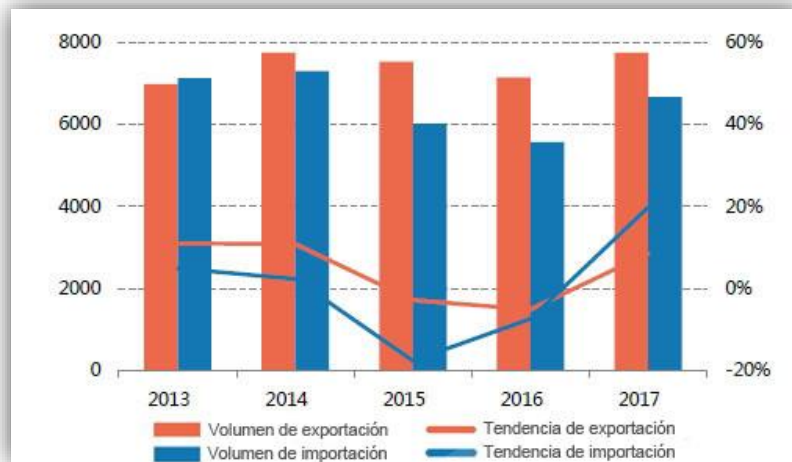
1. Respeto a la soberanía y la integridad territorial de todos los países, no agresión mutua, no intervención en los asuntos internos de cada país miembro, la coexistencia pacífica, la igualdad y el beneficio mutuo.
2. Cooperación mutua. Los países asociados a la iniciativa "The Belt and Road" se basan en la antigua Ruta de la Seda. Todos los países y las organizaciones internacionales y regionales pueden participar en él, por lo cual, los resultados de los esfuerzos conjuntos beneficiarán a la región en general.
3. Armonía y tolerancia. Fomentar la tolerancia entre las civilizaciones, respetar las distintas opciones de desarrollo de todos los países miembros, fortalecer el diálogo entre las civilizaciones y sobre todo, la prosperidad común.

4. Respeto a las operaciones del mercado. Respetar las leyes que rigen el mercado y las normas vigentes en el mundo, aprovechar al máximo el papel decisivo del mercado en la asignación de recursos y el papel principal de varias empresas.
5. Logro del beneficio mutuo y resultados de “win-win”. Tener en cuenta los intereses y las relaciones de todas las partes, buscar puntos comunes de acuerdo y maximizar el denominador común de cooperación.

En 2018 se conmemoró el quinto aniversario de la iniciativa “The Belt and Road”. Todos los países integrantes han negociado, contribuido conjuntamente y compartido la Iniciativa. El Plan de Acción para la Cooperación de “The belt and Road” ha avanzado constantemente. La cooperación económica y comercial se ha ampliado, y los métodos de comercio e inversión se han innovado continuamente. Se ha logrado un progreso positivo en el buen flujo del comercio en todos los países que forman parte de la iniciativa. (Wei, 2016)

Según el *“informe de Big Data sobre la cooperación comercial en la Iniciativa Belt and Road de 2008”* (informe que refleja principalmente el estado actual y el pronóstico de tendencias de la cooperación comercial en dicha iniciativa), en 2017 el volumen total de importaciones y exportaciones de China con los países integrantes de la iniciativa experimentó un aumento del 13,4% respecto al año anterior, lo que también representa el 36,2% del volumen total del comercio de importación y exportación de China. (Representado en el gráfico 4)

Gráfico 4: Volumen total de importaciones y exportaciones de China con los países integrantes hasta el año 2017.

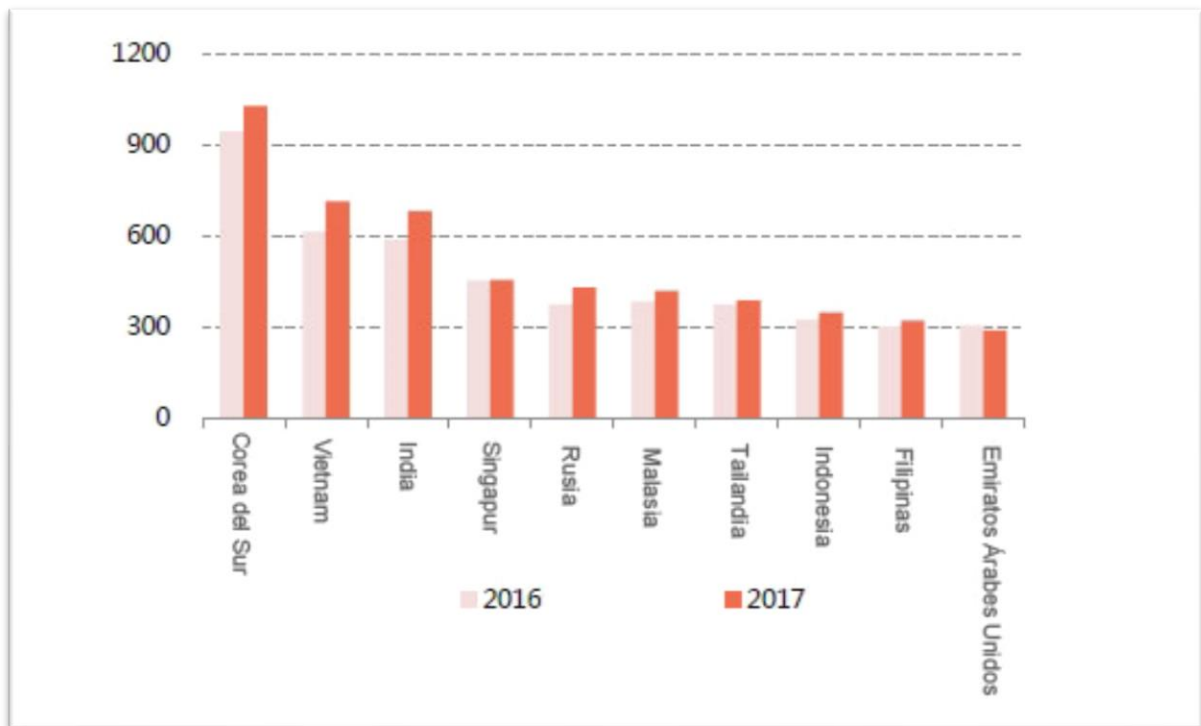


Fuente: elaboración propia a partir de Soho, 2018

Dicho informe también menciona que los diez primeros países importadores de productos chinos son Corea del Sur, Vietnam, India, Singapur, Rusia, Malasia, Tailandia, Indonesia, Filipinas y los Emiratos Árabes Unidos. (Zhou, 2015)

Las exportaciones chinas a los 10 principales países representaron el 65,6% de la exportación total de China a los países integrantes de la iniciativa. (Ver gráfico 5)

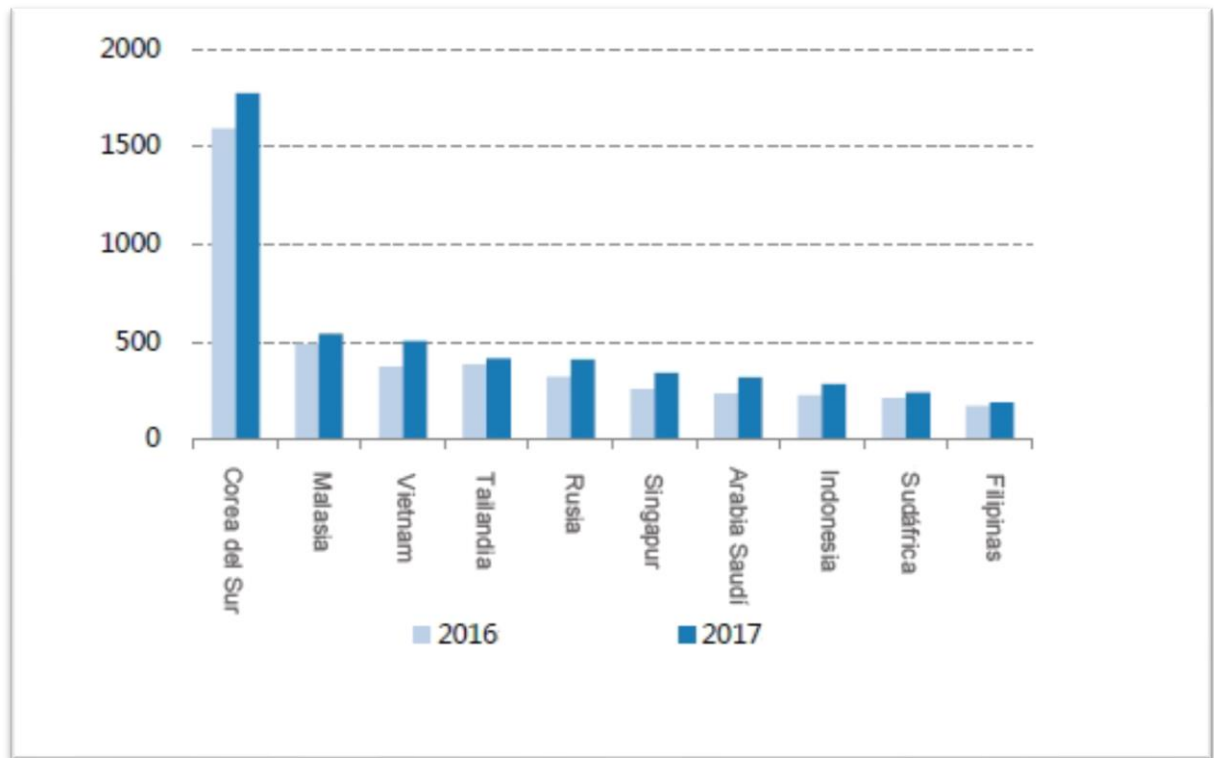
Gráfico 5: Los diez primeros países importadores de productos chinos hasta el año 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de Soho 2018

En términos de importaciones de China, los diez principales países exportadores de productos a China son Corea del Sur, Malasia, Vietnam, Tailandia, Rusia, Singapur, Arabia Saudí, Indonesia, Sudáfrica y Filipinas. (Zhou, 2015) Las importaciones chinas a los 10 principales países representaron el 75,5% de la participación total de China en los países integrantes de dicha iniciativa (Ver gráfico 6).

Gráfico 6: Los diez principales países exportadores de productos a China hasta el año 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de Soho 2018

3.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS EXTRANJERAS EN CHINA

Actualmente, China está experimentando una transformación económica, y la orientación de su modelo de desarrollo económico se está centrando cada vez más en la demanda interna. Al mismo tiempo, la guerra comercial entre las dos superpotencias China y Estados Unidos también se está intensificando. (Zhou, 2015)

Este es uno de los principales motivos de por qué este proyecto se centra en ayudar a las Pymes españolas a expandir su negocio a China y no a Estados Unidos. Obviamente, en la “lucha entre los dos gigantes”, nadie saldrá ganando, es decir, el resultado será “perder

- perder” para ambas partes. Pero, para las empresas de otros países, esto es una oportunidad, ya que pueden aprovecharse de esta situación para beneficiarse. Por ejemplo, las posiciones respecto al libre comercio de ambos países son totalmente opuestas. Por un lado, Estados Unidos sigue defendiendo sus políticas proteccionistas, y por otro lado, China se ha convertido en uno de los principales países defensores del libre comercio, y a la vez con la puesta en marcha de la iniciativa “The Belt and Road” (explicado en el apartado anterior), lanza políticas atractivas para atraer la inversión extranjera, lo cual supone que este es el mejor momento para entrar en el mercado chino. (Lu, 2016)

En la siguiente ilustración se pueden observar las empresas extranjeras más representativas en el mercado chino, lo que muestra que la inversión ha ido creciendo paulatinamente y que prácticamente casi todas las grandes multinacionales están presentes en China.

Ilustración 4: Mapa de empresas extranjeras más representativas en China



Fuente: Zhixing, 2018

Recientemente, los departamentos relevantes de China han anunciado en diferentes ocasiones que protegerían los derechos e intereses legítimos de las empresas con fondos extranjeros.

Zhong Shan (2017), Ministro de Comercio de China, en una rueda de prensa dijo *"escuchar las sugerencias de las empresas extranjeras sobre las políticas de China, es una de las formas que está empleando el gobierno chino para satisfacer mejor las necesidades de estas empresas extranjeras que deciden entrar en el mercado chino, y de esta forma intentar facilitar, reducir los trámites necesarios, y también eliminando las barreras"*. (Zhong, 2017)

El rápido crecimiento de la economía china en las últimas décadas ha sido un factor importante para atraer inversión extranjera. El desarrollo de empresas extranjeras es el principal canal por el cual China obtiene inversión y tecnología extranjeras. Hoy en día, China es la segunda potencia a nivel mundial, pero sigue siendo un país en desarrollo. Para desarrollar su economía, todavía necesita expandir sus fuentes de financiación y sobre todo la inversión extranjera. (Jun, 2013)

Actualmente, el gobierno chino es consciente de que el trato de igualdad tanto a las empresas nacionales como a las extranjeras ayudará a optimizar el entorno del mercado chino. Esto supone que permitirá a las empresas extranjeras disfrutar mejor de las oportunidades de desarrollo generadas por el crecimiento del mercado de consumo interno de China.

Por otra parte, cabe mencionar que, aunque el modelo de crecimiento económico de China está cambiando, es decir, la orientación de su modelo de desarrollo económico se está centrando cada vez más en la demanda interna, algunas prensas (El Mundo, BBC) argumentan que China hará todo lo posible para fomentar el desarrollo de sus propias compañías, lo que perjudicaría el desarrollo de compañías extranjeras en China e incluso podría ocurrir la exclusión de las empresas extranjeras. Tales miedos son exagerados, a medida que la economía continúa creciendo y el nivel de ingreso nacional sigue aumentando, el mercado interno de China madura, la demanda interna se ha convertido naturalmente en un nuevo motor del crecimiento económico, y la economía orientada a la exportación tiene deficiencias, como su débil capacidad para resistir los riesgos económicos externos. (Lu, 2016)

En cuanto a la transformación de la economía china, en definitiva, es el resultado inevitable durante el proceso de desarrollo económico. Atraer inversiones extranjeras y aprender tecnología avanzada de empresas extranjeras puede ayudar a las empresas chinas a desarrollarse más rápido. También permitirá a los consumidores chinos obtener

mejores productos y servicios. Todo esto hace que el momento actual sea uno de los mejores momentos para entrar en el mercado chino. (Rui, 2015)

Cuanto más promueve China la transformación económica, más necesita que las empresas extranjeras desempeñen un papel importante; por eso, se esfuerza por mejorar el entorno empresarial y atraer más inversión extranjera.

También existen temores de que la guerra comercial entre China y Estados Unidos podría conducir a un cambio en la política económica de China, e incluso a represalias contra compañías extranjeras, pero son rumores que nunca se convertirán en realidad. (Wu, 2017)

La atracción de inversiones extranjeras es la política establecida por China, y también es el medio más importante para enfrentarse a la guerra comercial.

La guerra comercial es un "producto de la antiglobalización" y de las tendencias proteccionistas. Su propósito es bloquear las crecientes relaciones comerciales entre países. Para enfrentarse a la guerra comercial iniciado por Estados Unidos, China continúa expandiendo la apertura de su economía y mejorando los lazos económicos con otros países. (Pan, 2016)

En los últimos años, China ha acelerado la construcción de zonas de libre comercio (mencionado en el apartado 1), el proceso de apertura de la economía se ha acelerado y el entorno para el desarrollo de empresas extranjeras ha mejorado constantemente. (Jun, 2013)

Por ejemplo, Tesla, una conocida empresa estadounidense, firmó el mayor proyecto de manufactura financiado con fondos extranjeros en Shanghái en 11 de julio de 2018.

De acuerdo con el memorando de cooperación firmado por Tesla y el Gobierno Municipal de Shanghái, Tesla construirá una fábrica de Tesla en forma de propietario único, que integra la fabricación, ventas y otras funciones en el área cercana al puerto. Este también es el proyecto de fabricación más grande financiado con fondos extranjeros en Shanghái, con una producción anual planificada de 500.000 vehículos eléctricos. (Bo, 2017)

Ren Yuxiang, el vicepresidente de Tesla, dijo *"estamos muy entusiasmados de construir la primera súper fábrica fuera de los Estados Unidos, en Shanghái. Hemos estado negociando con varios departamentos gubernamentales de China, y las conversaciones han sido muy buenas. Esperamos la cooperación entre las dos partes en el futuro. Será*

una nueva generación de fábricas de Tesla, donde reclutaremos personas y fabricaremos automóviles.” (Ren, 2019)

La guerra comercial no cambiará la política de China de proteger los derechos e intereses legítimos de las compañías extranjeras, pero ha cambiado el entorno económico del país, y las compañías extranjeras deben adaptarse a dichos cambios si quieren crecer mejor (Pan, 2016). Para ello, es necesario que las empresas que quieran implantarse en el mercado chino cuente con personal con un buen conocimiento respecto a la cultura y las políticas comerciales de China, nuestra empresa se dirige a este segmento para facilitar la implantación en el mercado chino.

Las guerras comerciales pueden aumentar el coste de las importaciones y exportaciones y, por lo tanto, los costos operativos de algunas empresas estadounidenses que invierten en China podrían ser afectados. Sin embargo, el impacto en las empresas de otros países es muy limitado e incluso pueden aprovechar esta oportunidad para ampliar la participación de mercado. (Dong, 2018)

En resumen, la transformación de la economía china se manifiesta principalmente en dos aspectos: (Pan, 2016)

1. En primer lugar, el desarrollo económico ha cambiado de un enfoque en la cantidad a un enfoque en la calidad, y el enfoque del desarrollo también ha cambiado de industrias intensivas en mano de obra a industrias intensivas en tecnología.
2. En segundo lugar, el consumo ha reemplazado a la inversión y las exportaciones como el principal motor del crecimiento económico. Para adaptarse a este cambio, las empresas extranjeras también deben cambiar su forma de pensar sobre la inversión en China.

3.4. POLÍTICAS FAVORABLES PARA LAS EMPRESAS EXTRANJERAS

El gobierno chino está intentando facilitar la implantación de las empresas extranjeras en el mercado interior, y para ellos está llevando a cabo una serie de políticas ventajosas tanto a nivel social, económico o fiscal, destacando por su importancia las políticas fiscales que nombramos a continuación: (Tu, 2017)

Ventajas fiscales.

1. Reducción de impuestos y exenciones.

a) Preferencias directas en la región administrativa especial

- Las empresas extranjeras en Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen y Hainan tienen una tasa de impuesto sobre sociedades del 15%.
- Para las empresas extranjeras productivas en zonas de desarrollo económico y tecnológico, la tasa del impuesto sobre sociedades es del 15%.
- La tasa del impuesto sobre sociedades para las empresas extranjeras productivas en las antiguas áreas urbanas de las zonas económicas especiales es del 24%. (Zhou, 2015)

b) Políticas especiales para empresas extranjeras productivas

- Si el período de operación productiva es más de diez años, estará exento durante los dos primeros años.

c) Políticas especiales para proyectos de inversión adicionales.

- Las inversiones adicionales de más de 60 millones de dólares estarán exentas de impuestos.
- d) Fomentar orientación preferencial para proyectos de energía y transporte.
- Impuesto sobre la renta del 15%.
- e) Medidas preferenciales para el desarrollo de la región occidental.
- Durante el período 2001-2010, la tasa del impuesto a la renta era del 15%.
- f) Fomento de la provisión de incentivos financieros para la transferencia de tecnología.
- Las ganancias de los inversionistas extranjeros están exentas del impuesto sobre la renta.
- g) Las sociedades anónimas disfrutaban de deducciones y exenciones fiscales regulares.
- h) Políticas especiales para inversionistas extranjeros en la adquisición de empresas nacionales de China.

2. Reinversión preferencial

Las ganancias obtenidas de la empresa se invierten directamente en la empresa para aumentar su capital registrado o para invertir en otras empresas extranjeras por un período no inferior a cinco años, y se ha devuelto el 40% del impuesto a la renta reinvertido. (Zhou, 2015)

3. Compensación de las pérdidas.

Las pérdidas pueden ser compensadas por los ingresos del próximo año por un período de cinco años. (Zhou, 2015)

4. Crédito fiscal para la compra de equipo doméstico.

El 40% de las compras de equipo doméstico se puede deducir del nuevo impuesto a la renta de la empresa en el año en que se compró el equipo en comparación con el año anterior. (Zhou, 2015)

4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD: CARACTERÍSTICAS

La actividad de nuestra empresa se basa en un modelo de negocio B2B (Business to Business) y a través de nuestro sitio web "www.multinego.com" ayudamos a las Pymes de España a expandir su negocio a China. En dicho sitio web los clientes puede encontrar información concreta sobre las ferias de muestras que se celebrarán en China en el presente año y los empresarios de las Pymes puede reservar un espacio en dichas ferias, o acudir directamente a ellas para buscar la posibilidad de importar o exportar productos a China.

Concentraremos más nuestro mercado en las empresas que operan en el sector del vino, ya que España es conocido como un país productor de vinos de alta calidad; los vinos elaborados en España tienen mucha demanda a nivel internacional, sobre todo en el mercado chino, donde hoy en día existe un exceso de demanda.

En nuestro sitio web también podemos ofrecer algunos servicios adicionales con el objetivo de captar fondos para mantener en buen funcionamiento dicho proyecto. De forma concreta, los servicios ofertados serían los siguientes:

1. Servicios de recepción
2. Compañía de un intérprete chino
3. Servicio de transporte 24 horas
4. Reserva de vuelos y hoteles

Nuestra empresa actuará solo como intermediaria o mediadora entre las partes, por lo que no tiene que gastar mucho dinero en dichos servicios, ya que los contrata de una tercera empresa y a los clientes se les cobra un porcentaje del importe como comisión.

Respecto a los elementos innovadores, no solo ofrecemos información sobre las ferias de muestras que se celebrarán en China, sino también sobre los centros de convenciones, y

también contamos con una serie de servicios adicionales. De esta forma nuestros clientes potenciales no tendrán que visitar varios sitios web para encontrar información exacta sobre los servicios que buscan. Cabe mencionar que en internet es un poco difícil encontrar información precisa sobre las ferias de muestras en China en español.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

A continuación, haré un breve análisis tanto externo como interno de la empresa para ayudar a diseñar estrategias de crecimiento a largo plazo.

5.1. ANÁLISIS EXTERNO

La empresa es un sistema económico abierto, y su funcionamiento y gestión deben estar controlados, por lo cual debemos comprender el estado actual del entorno y la tendencia de los cambios futuros, aprovechar las oportunidades que conducen al desarrollo de las empresas y evitar las amenazas. Este es el problema principal de las empresas que buscan sobrevivir y desarrollarse, por lo que es de gran importancia analizar el entorno externo de las empresas.

5.1.1. Macroentorno: análisis PEST

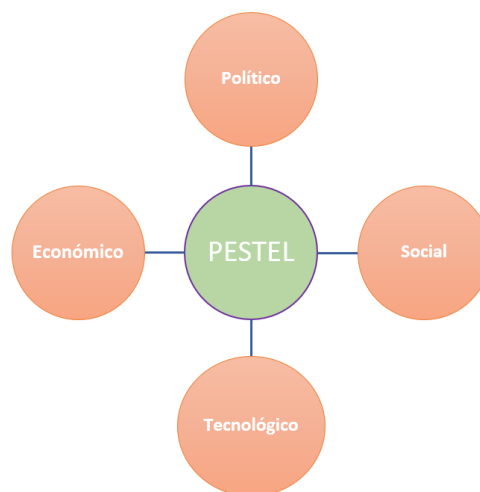
“El análisis PEST consiste en estudiar una serie de factores que definen y condicionan el macroentorno, que puede ser un área o un territorio, cuyo objetivo principal es determinar cuáles son los factores que pueden influir en la actividad empresarial y condicionan el desarrollo del negocio en ese territorio” (Jaramillo, 2016, p. 3).

El macroentorno generalmente incluye cuatro tipos de factores: políticos, económicos, tecnológicos y sociales, conocidos como análisis PEST (ver figura 3).

Estos componentes tienen diferentes utilidades:

1. Construyen una base que ayuda a la toma de decisiones estratégicas y analizan el entorno externo desde una perspectiva macroeconómica.
2. Pueden explorar el desarrollo potencial de una industria a partir de los factores cambiantes, nos permiten tener un conocimiento general sobre la situación actual y el desarrollo de la empresa.
3. Mejora la agilidad de la empresa y responden a los cambios del entorno de manera oportuna ayudando a diseñar las estrategias correspondientes.

Figura 2: Análisis PEST



Fuente: elaboración propia

A continuación, analizaré cada uno de los componentes del análisis PEST de forma detallada:

- **Factores políticos:**

El gobierno promueve las exportaciones e importaciones y con la implementación de políticas favorables al comercio internacional las empresas que operan en este sector tendrán un impacto positivo en su desarrollo, pero los requisitos de protección ambiental del país han llevado a un aumento en el costo de los proveedores de materiales (Dong, 2018).

Actualmente, aun existiendo la "omisión política", y esto hace referencia principalmente al fenómeno de que algunos departamentos funcionales del gobierno no están cumpliendo con sus deberes, muchos departamentos gubernamentales no están funcionando de forma eficiente.

El diseño de varios puestos innecesarios no solo es un derroche de una gran cantidad de mano de obra, recursos materiales y financieros, sino que también reduce en gran medida la eficiencia del trabajo, que no es propicio para el desarrollo efectivo del trabajo político.

En el diseño de planes económicos, solo prestan atención a los intereses inmediatos, descuidan el uso del medio ambiente y los recursos ecológicos, y los intereses vitales de las personas no se pueden mantener de manera efectiva. Todos estos problemas afectan seriamente a la construcción de un entorno político eficiente en China. (Li, X. 2017)

- **Factores económicos:**

Aunque el crecimiento económico de China se ha desacelerado en los últimos años, todavía se encuentra en el rango de desarrollo estable y las tasas de crecimiento siguen siendo elevadas, estimándose cifras superiores al 9% en los próximos años. Durante la primera mitad del año 2019 ha sido más lenta que en la primera mitad del año pasado (Che, 2018).

Por otra parte, los aumentos de precios han sido generalmente controlados, el ajuste estructural se ha promovido activamente y la situación general de desarrollo económico es buena.

El papel de la demanda interna como fuerza de atracción mejoró significativamente; la inversión privada mantuvo una tasa de crecimiento relativamente alta y la tasa de crecimiento de las ventas minoristas totales de bienes de consumo volvió a un nivel alto.

Entre otras posibles razones, la desaceleración económica mundial que se produjo a partir de 2008 podría ser el resultado de la regulación activa de China y el cambio en la demanda del mercado.

En segundo lugar, aunque los precios de los alimentos siguen siendo altos, este incremento tiende a desacelerar, y puede ser controlado (Hu, 2018).

En tercer lugar, el ajuste macroeconómico ha sido activamente promovido. En términos de la estructura de la demanda, la contribución de la inversión y la exportación al crecimiento económico ha disminuido en los últimos años, y como consecuencia, la contribución del consumo final al crecimiento económico se ha incrementado considerablemente.

Las industrias estratégicas emergentes y los servicios modernos como la logística, el software, los servicios de información y la creatividad cultural se han desarrollado rápidamente (Jin, 2013).

Desde la perspectiva de la estructura de ingresos, el ingreso disponible per cápita de los residentes urbanos y rurales ha crecido rápidamente, y la inversión fiscal en seguridad social, educación y atención médica ha aumentado significativamente (Wen, 2018).

- **Factores sociales:**

Actualmente, la población urbana de China es de 730 millones, estando en crecimiento constante. La clase media china ha crecido considerablemente en los últimos años. En 2022, el 76% de la población urbana de China será considerada de clase media y ocupará el tercer lugar en el ranking mundial.

En general, China se está enfrentando a un entorno macroeconómico bastante bueno, con estabilidad tanto social como política, rápido desarrollo económico, integración en el mercado global, mejora del sistema legal, prosperidad y libertad cultural, tecnología avanzada y tecnologías nuevas y novedosas. Por lo tanto, bajo esta premisa general, debemos prestar especial atención a los cambios en el entorno profesional (Wu, 2017).

- **Factores tecnológicos:**

Gracias al desarrollo de tecnologías, las empresas antes de entrar en un mercado nuevo pueden tener el conocimiento básico sobre dicho mercado a través de Internet.

“Internet plus” es un nuevo modelo de negocio. Promueve la evolución continua de los patrones económicos, impulsando así la vitalidad de las entidades sociales y económicas y proporcionando una amplia plataforma de red para la reforma, la innovación y el desarrollo del negocio. (Lu, 2016)

En términos simples, "Internet plus" significa "Internet + todas las industrias tradicionales". Sin embargo, esto no es simplemente una combinación de los dos. En cambio, utiliza tecnologías de información y comunicación y plataformas para permitir que Internet se integre profundamente con las industrias tradicionales y crear una nueva ecología de desarrollo, formando de esta forma una nueva forma más amplia de desarrollo económico que utiliza Internet como una infraestructura (Lin, 2016).

En general, podemos afirmar que China se está enfrentando a un entorno macroeconómico bastante bueno, con estabilidad tanto social como política, rápido desarrollo económico, integración en el mercado global, mejora del sistema legal, prosperidad y libertad cultural, y tecnologías avanzadas y novedosas.

Actualmente China se encuentra en su mejor periodo de la historia. Aunque todavía hay muchas deficiencias institucionales y muchas contradicciones no resueltas, es políticamente estable, el proceso de legalización ha comenzado y la economía de mercado está en el camino correcto. En el siglo XXI, China está llena de oportunidades para el crecimiento y desarrollo de diversos talentos (Lu, 2016).

5.1.2. Microentorno

“El análisis del Microentorno está más enfocado al estudio de los clientes, los proveedores y los competidores. Hace referencia a los elementos relacionados estrechamente con el desarrollo de la empresa y que pueden influir tanto en las operaciones como en los resultados” (Bramnik, 2018, p. 1).

- Análisis de clientes:

A corto plazo trabajamos exclusivamente con las Pymes españolas ubicadas en Castilla y León que estén interesadas en exportar sus productos a China, y de esta forma pretendemos evitar entrar en competencia directa con nuestros competidores.

A largo plazo expandiremos nuestro negocio a Aragón y Rioja, ya que actualmente existe una proporción bastante alta de Pymes que realizan actividades de exportación en estas dos comunidades autónomas (ver tabla 2).

Tabla 2: Proporción de Pymes que exportan en cada comunidad autónoma

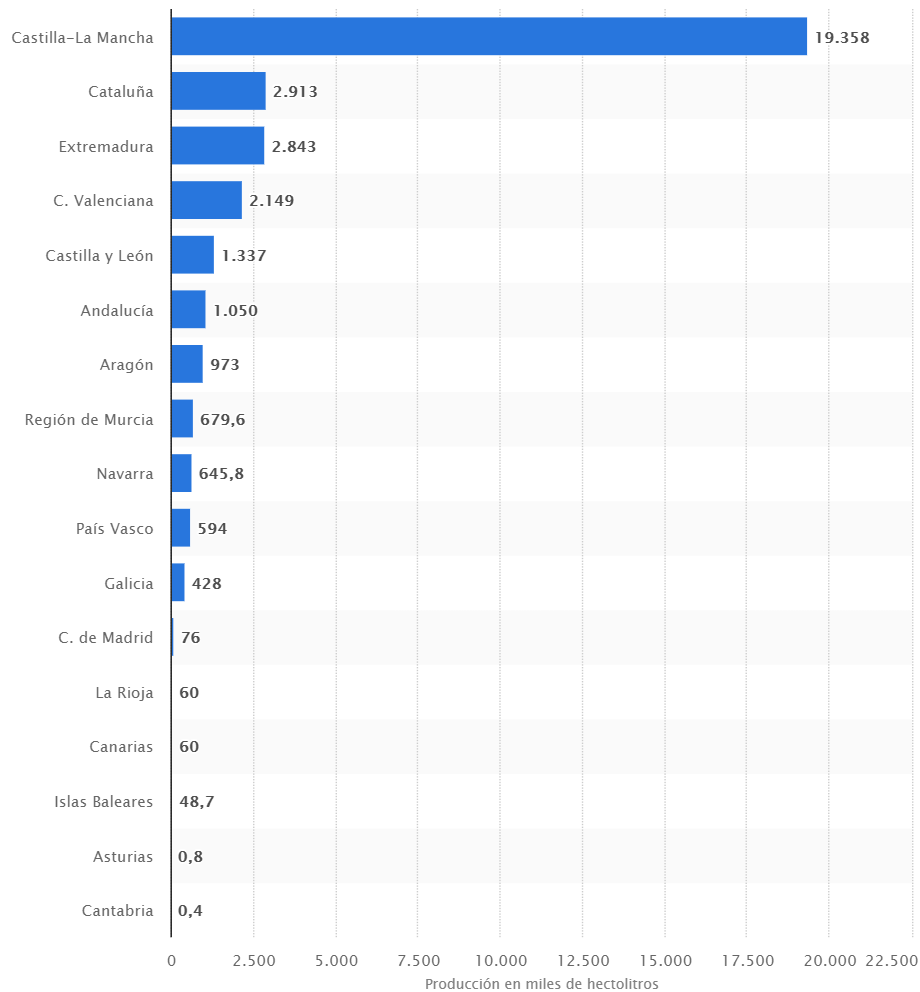
Comunidad autónoma	Proporción
Aragón	44,80%
Rioja	41,20%
Cantabria	34,20%
Asturias	33,30%
Andalucía	29,90%
Navarra	29,20%
Castilla y León	28,60%
País Vasco	28,40%
Cataluña	21,90%
Valencia	21,60%
Murcia	20,80%
Galicia	20,70%
Baleares	18,30%
Canarias	17,50%
Extremadura	13,60%
Madrid	12,70%
Castilla-La Mancha	4,70%

Fuente: elaboración propia a partir de El Día de Valladolid, 2019

Según datos publicados en “El Día de Valladolid” (7 de mayo de 2019), un 28,6% de las Pymes de Castilla y León exporta, lo cual implica que las actividades de exportación de esta región se encuentran en su etapa inicial, ya que aproximadamente sólo un tercio de Pymes de Castilla y León están operando en el sector de exportación, aun existiendo otros dos tercios que no han tomado la decisión de expandir su negocio al extranjero. (Ver tabla 2)

Por otro lado, cabe destacar que Castilla y León es la quinta comunidad autónoma en el ranking de volumen de vino producido en España en 2017. (Ver gráfico 7)

Gráfico 7: Volumen de vino producido en España en 2017, por comunidad autónoma



Fuente: STATISTA, 2019

- Análisis de proveedores:
 - **Baidu Inc.**, es un buscador chino que sirve para encontrar información sobre las ferias de muestras que se celebrarán en China en el presente año.
 - **Didi Chuxing S.A.**, es una empresa china que ofrece a sus clientes una red de transporte privado, a través de su aplicación móvil (app), que conecta los pasajeros con los conductores de vehículos registrados en su servicio, los

cuales ofrecen un servicio de transporte a particulares. También ofrece servicio de recepción en el aeropuerto local.

- **58 City S.A.**, es una empresa que ofrece el servicio de tablón de anuncios clasificados más popular de China.
- Análisis de los competidores:
 - **feriasinfo.es:** empresa que ofrece informaciones sobre ferias de muestras que se celebra en muchos países, y también ofrece servicio de reserva de hoteles y vuelos, pero no está especificada en el mercado chino, aunque ofrece servicios similares a los que ofrecemos nosotros, y esto podría ser un punto débil de esta empresa.
 - **portalferias.com:** empresa que publica periódicamente informaciones sobre ferias de muestras en su web, pero no ofrece servicios de reserva de vuelo ni hoteles, y no ofrece un pack de servicio como ofrecemos nosotros a los clientes.
 - **nferias.com:** empresa especializada en ofrecer informaciones sobre ferias de muestras en muchos países, la información que ofrece es más detallada y completa que lo que ofrecemos nosotros, pero tampoco ofrece servicios de reserva de vuelos ni hoteles.

5.2. ANÁLISIS INTERNO

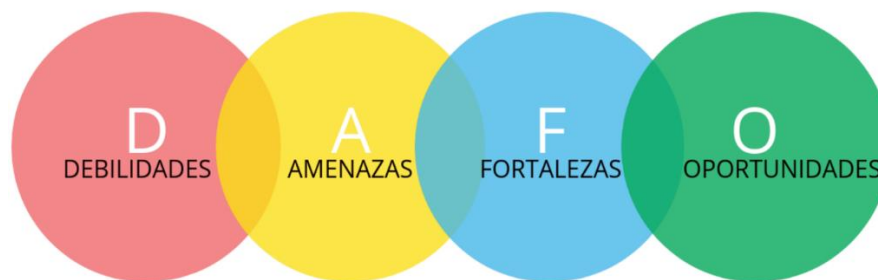
El análisis interno hace referencia a los recursos, las capacidades y la cultura corporativa, también conocidas como condiciones internas de la empresa. Es decir, un sistema de valores compartidos dentro de la organización, que incluye la ideología, la filosofía empresarial y el estilo de trabajo.

Su objetivo principal es determinar la situación actual, y aclarar las ventajas y desventajas de la empresa. Ayuda a formular estrategias específicas, utilizar eficazmente sus propios recursos y aprovechar las ventajas de las empresas. Al mismo tiempo, procurar evitar las desventajas o adoptar una actitud positiva para mejorar las desventajas de la empresa (González, 2016).

Para llevar a cabo este análisis uno de los métodos más usados es el denominado análisis DAFO que pasamos a explicar a continuación.

El análisis DAFO es una técnica de planificación que sirve de apoyo a una empresa para desarrollar estrategia adecuadas e identificar cuáles son sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades relacionadas con la competencia empresarial.

Figura 3: Análisis DAFO



Fuente: elaboración propia

A continuación, explicaré de forma detallada cada uno de los factores que forma parte del análisis DAFO en caso de nuestra empresa:

5.2.1. Debilidades

1. Falta de experiencia del promotor.

Después del establecimiento de la empresa, los emprendedores novatos no tienen muy claro cómo establecer sistemas financieros, sistemas de personal, sistemas administrativos, etc. Por otro lado, para montar una empresa por tu

cuenta, todo debe ser manejado por ti mismo. Esta es un área bastante amplia, que es difícil para un estudiante que acaba de salir de la universidad.

2. Insuficiencia de fondos.

El establecimiento de un negocio requiere una gran cantidad de capital para invertir en algunas investigaciones necesarias. Para los empresarios, hay tres canales principales de financiación: autofinanciación, préstamos y capital de riesgo.

La autofinanciación es muy limitada, ya que depende totalmente de la capacidad económica del emprendedor; el préstamo bancario no puede satisfacer las necesidades de inversión a largo plazo en caso de emprendimiento; el capital de riesgo sería la mejor opción, especialmente adecuada para emprendedores universitarios.

Sin embargo, el mercado actual de capital de riesgo de España aún es muy inmaduro: primero, hay pocos inversores y fondos limitados; segundo, la gestión no está estandarizada y el riesgo de inversión es alto.

En resumen, hay pocos inversores para financiar el emprendimiento de estudiantes universitarios.

5.2.2. Amenazas

1. **La existencia de competidores potentes.** Actualmente ya existen algunas empresas que operan en este sector, y gozan de prestigio gracias a su experiencia. En la fase inicial de nuestra empresa es difícil competir con ellas.
2. **La subida del tipo de interés de yuan (RMB).** Las fluctuaciones del tipo de cambio influyen mucho en nuestro negocio. Aunque la depreciación actual de yuan (RMB) favorece de forma positiva las importaciones de China, pero si continúa depreciando fuertemente, también tendrá un gran impacto negativo en las negociaciones comerciales. Las fluctuaciones del tipo de cambio

pueden afectar directamente los beneficios que obtiene la empresa. Nuestra empresa carece de la capacidad de predecir el tipo de cambio.

3. **Cambios en la política monetaria.** Por ejemplo, en caso de que el banco central de China aplique la política monetaria restrictiva, como consecuencia, aumentará el tipo de interés de yuan (RMB), lo cual supondría un obstáculo para atraer inversión extranjera,

5.2.3. Fortalezas

1. **Servicios integrales.** Siempre que los clientes tengan necesidades de exportar sus productos y una vez que entren en nuestro sitio web, no tendrán la necesidad de visitar otro sitio web o contratar servicios de otras empresas para complementar.

Ampliamos constantemente la categoría de servicios que ofrecemos para retener a los clientes y hacer todo lo posible para satisfacer sus necesidades de exportar. Principalmente, pretendemos simplificar las operaciones, mejorar la eficiencia de la empresa. Por ejemplo, si una empresa solo sabe cómo ayudar a sus clientes a exportar sus productos, pero no puede proporcionarles servicios de reserva de stand, vuelo, hotel, etc, entonces, no sería una empresa atractiva.

En nuestro caso, ofrecemos servicios integrales, nuestro método de venta es: información sobre ferias online + servicios adicionales. Solo una comprensión profunda de los clientes puede proporcionarles una experiencia excelente.

2. **Servicios de postventa.** Contamos con un equipo de postventa para atender a cualquier problema que surgen después de la contratación, porque somos conscientes de que en el mercado global, todas las empresas compiten por clientes, ya sea que venda productos o servicios, la satisfacción del cliente final es el criterio para evaluar el éxito o el fracaso del trabajo de marketing.

Para nuestra empresa, el servicio posventa es comprender completamente a los clientes, estudiar la psicología del cliente, prestar atención a los detalles de posventa, mejorar las deficiencias de trabajo, mejorar la calidad del servicio, a cambio de la lealtad del cliente.

5.2.4. Oportunidades

1. **Guerra comercial entre China y EE.UU.** Los datos publicados por el Ministerio de Comercio de China muestran que desde el comienzo de la guerra comercial hasta ahora, la inversión extranjera en China ha aumentado en lugar de disminuir.

De enero a junio, un total de 41.331 empresas con inversión extranjera se establecieron recientemente en China, con un aumento del 49,7% respecto al año anterior. El uso de capital extranjero fue de 560 mil millones de yuanes, con un aumento del 2,3%.

La Encuesta de Confianza Empresarial que realizó la Cámara de Comercio de China también mostró que más de la mitad de las empresas miembros planean expandir sus negocios en China. (Cámara de Comercio de China, 2018)

Como resultado, Trump no ha logrado por el momento su objetivo de bloquear los esfuerzos chinos para atraer inversión extranjera.

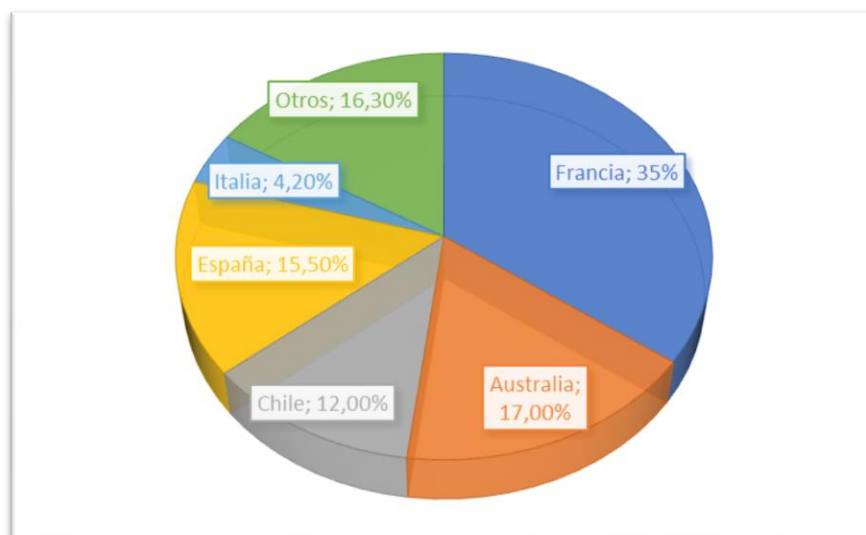
Después del estallido de la guerra comercial, el gobierno chino mostró una clara tendencia a convertir la presión de la inversión extranjera en una intención estratégica de desarrollo interno, y rápidamente lanzó una serie de medidas importantes de reforma económica.

Con respecto a la transferencia de tecnología, las licencias administrativas y los derechos de propiedad intelectual, que son de interés general para el capital extranjero, China ha realizado grandes progresos en los últimos años y continuará mejorándolos. Desde principios de 2019, el gobierno chino ha

lanzado una serie de importantes reformas y medidas de apertura para crear condiciones más favorables para aumentar la confianza del mercado y alentar a las empresas multinacionales a invertir en China.

2. **Incremento de la demanda de vino importado en China.** Según los datos publicados por International Wine and Spirit Research (IWSR) ⁶, las importaciones de vino en China provienen principalmente de Francia, con un porcentaje de hasta el 35%, le siguen Australia (17%), España (15,5%), Chile (12%) e Italia (4,2%). (Ver gráfico 8)

Gráfico 8: Procedencia de las importaciones de vino en China



Fuente: elaboración propia a partir de Eastmoney, 2018

Entre ellos, Australia y Chile han alcanzado un acuerdo de libre comercio con China en los últimos años para retirar los aranceles del vino, lo que ha llevado a un aumento significativo en las importaciones de vino de los dos países. El vino tinto sigue siendo el más popular, con un porcentaje de ventas del 89%.

⁶ IWSR: Investigación internacional sobre vinos y bebidas espirituosas

El floreciente mercado chino ha atraído la atención de los productores de vino más grandes del mundo: Australia, Chile, Sudáfrica y otros países se han unido para participar en las ferias de vino o popularizar la cultura del vino de varios países e impulsar el desarrollo de las exportaciones de vino a China.

A continuación, hare un breve resumen de los componentes del análisis DAFO:

Tabla 3: Análisis DAFO

<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de experiencia del promotor. 2. Insuficiencia de fondos. 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La existencia de competidores potentes. 2. La subida del tipo de interés de yuan (RMB). 3. Cambios en la política monetaria.
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios integrales. 2. Servicios de postventa. 	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guerra comercial entre China y EE.UU. 2. Incremento de la demanda de vino importado en China.

Fuente: elaboración propia

6. PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es “*un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos del Marketing-Mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso*” (Kotler, 1995, p. 15).

Por lo tanto, es imprescindible diseñar un plan de Marketing para la empresa para ser competitiva y eficiente en el mercado. El diseño del plan de marketing es muy importante ya que puede reducir la incertidumbre de la empresa y de esta forma intentar lograr un crecimiento estable.

Misión:

Ofrecer una experiencia única y sostenible y simplificar los trámites de exportación. Teniendo en cuenta que retener a un cliente existente es diez veces más barato que captar a un cliente nuevo, por lo tanto, ofrecer una buena experiencia es el lema de nuestra empresa.

Visión

Convertirnos en una empresa de confianza a través de la creación de experiencias únicas para los clientes y servicio de postventa de calidad, y de esta forma intentar construir una buena imagen de la empresa y posicionamiento en el mercado.

Filosofía

Sin supuestos correctos, no hay una dirección correcta.

Sin la dirección correcta, no hay pensamiento correcto.

Sin el pensamiento correcto, no hay una conclusión correcta.

Sin la conclusión correcta, no puede haber una estrategia correcta.

6.1. ESTUDIO DEL PÚBLICO OBJETIVO

Nuestro público objetivo sería las Pymes de Castilla y León que desean exportar sus productos a China.

Según los datos recopilados en Datacomex⁷, las Pymes que operan en el sector de alimentación/bebida y productos energéticos podrían ser nuestros clientes potenciales, ya que en los últimos meses han tenido un crecimiento de exportación de 46,12% y 244,15% respectivamente. (Ver tabla 3)

En cuanto al sector del vino, actualmente existe un exceso de demanda de vino (joven, roble, crianza y reserva) en el mercado chino, lo cual sería un buen momento para las empresas productoras que estén interesadas en vender sus productos a China.

Tabla 4: Volumen de exportaciones de España a China

Elemento	2018(01, 02, 03, 04, 05)	2019(01, 02, 03, 04, 05)	Crecimiento
	EXPORT	EXPORT	EXPORT
Total seleccionado	2.559.057,54	2.610.350,38	2,00
1 ALIMENTAC. BEBIDAS Y T...	422.539,01	617.414,86	46,12
2 PRODUCTOS ENERGETICOS	9.069,80	31.213,32	244,15
3 MATERIAS PRIMAS	692.858,91	661.356,49	-4,55
4 SEMIMANUFACTURAS	473.436,74	495.513,23	4,66
5 BIENES DE EQUIPO	420.322,99	347.778,38	-17,26
6 SECTOR AUTOMOVIL	207.871,29	140.136,17	-32,59
7 BIENES DE CONSUMO DURADERO	44.318,62	17.434,86	-60,66
8 MANUFACTURAS DE CONSUMO	281.199,60	289.770,60	3,05
9 OTRAS MERCANCIAS	7.440,58	9.732,47	30,80

Fuente: Datacomex, 2019

Según Salvador Insúa (2016, p. 321) *“Castilla y León tiene su propia estrategia de comercio exterior, y representa muy poco en las exportaciones del conjunto de España en todos los tipos de vino (ver tabla 4), exporta fundamentalmente vino embotellado de calidad a un precio relativamente más alto”*.

⁷ DataComex: Estadísticas del comercio exterior español. (2019)

Esto podría ser un punto de partida que sirva para diseñar estrategias de exportación para las empresas productoras de vino de Castilla y León, teniendo en cuenta que el derecho internacional otorga la protección de las indicaciones geográficas y denominaciones de origen dentro del marco de protección de la propiedad intelectual. Por lo tanto, hay que destacar la denominación de origen en el empaquetado del vino como una forma de reconocer que se trata de bienes intangibles susceptibles de apropiación, que tienen legítimo titular y son activos de valor en el comercio internacional.

En la tabla 4, se observa que Cataluña representa casi el 70% de las exportaciones de vino espumoso, mientras que Castilla-La Mancha representa más de 70% de las exportaciones de graneles. Castilla-León representa tan sólo un 3,60% del vino embotellado pero hemos de aclarar que son cifras sobre producción global y que no reflejan las partidas según la calidad del vino, donde Castilla-León tiene un porcentaje más elevado.

Tabla 5: Volumen del vino exportado

	Vol220410 Espumoso	Vol220421 Embotellado	Vol220429 Graneles	Vol220430 Mostos
Castilla y León	0,10%	3,60%	0,20%	0,10%
Castilla-La Mancha	19,70%	22,10%	74,90%	77,70%
Cataluña	67,10%	9,30%	2,50%	2,70%
La Rioja	2,20%	13,00%	0,30%	0,00%
Valencia	2,10%	8,70%	10,50%	13,50%
Extremadura	0,40%	16,20%	8,30%	0,30%
Aragón	0,20%	6,10%	0,70%	0,00%
Galicia	0,10%	2,50%	0,50%	0,10%
Murcia	7,90%	10,20%	1,20%	0,20%
Navarra	0,00%	2,70%	0,10%	5,40%
País Vasco	0,20%	5,60%	0,80%	0,00%
Andalucía	0,00%	0,40%	0,10%	0,00%

Fuente: Salvador Insúa, 2016

Los datos que suministra DataComex clasifican la partida 2204 en los siguientes subgrupos:

1. 220410: vino espumoso.
2. 220421: vino embotellado.
3. 220429: vino envasado en recipientes de más de 2 litros o a granel.
4. 220430: se incluyen mostos parcialmente fermentados.

Cabe mencionar que las denominaciones de origen Ribera del Duero y Rioja son las mejores regiones vinícolas de España y también, de las mejores del mundo.

En cuanto a los tipos de vino, los principales son: (Salvador Insúa, 2016)

- **Crianza:** vino tinto cuyo periodo mínimo de envejecimiento es de 24 meses de los cuales al menos 6 meses permanecido en barricas de roble.
- **Reserva:** vino tinto con un periodo de envejecimiento de 36 meses, de los que tiene que haber permanecido en barrica de madera de roble al menos 12 meses.
- **Gran reserva:** vino tinto con un periodo mínimo de envejecimiento de 60 meses de los cuales al menos 18 meses en barrica de roble.

A ellos habría que añadir otros dos tipos con una clara diferenciación en cuanto a calidad, como son:

- **Joven:** vino tinto que no pasa por la barrica de roble.
- **Roble:** vino tinto que tiene un ligero paso por barrica (tres meses).

6.2. ESTRATEGIA DE MARKETING

El establecimiento de la empresa tiene como objetivo aportar su valor para la sociedad y obtener beneficios. El desarrollo de las empresas contemporáneas está estrechamente vinculado con las estrategias de marketing.

Las principales estrategias que va a seguir la empresa son las siguientes:

1. **La orientación hacia el producto:** ofrecer información concreta sobre las ferias de muestras y servicio de asesoramiento que acompaña al cliente desde la fase inicial hasta la fase final, intentamos superar las expectativas de clientes, y de esta forma generar indirectamente el efecto de boca a boca.
2. **La orientación hacia el cliente:** los clientes son los recursos más importantes para nuestra empresa, y la experiencia del cliente es la clave para mejorar la competitividad de la empresa. Para mejorar la satisfacción y la lealtad del cliente, disponemos de una serie de herramientas de marketing que ayudará a nuestra empresa a detectar el comportamiento de cada cliente y organizaremos reuniones entre los diferentes departamentos cada dos semanas para diseñar políticas comerciales adaptados al desarrollo de los mercados y la sociedad moderna.
3. **Estrategia de diferenciación:** uno de los factores que nos diferencian de los competidores es que contamos con una oficina física en Valladolid y un sitio web, y además ofrecemos un servicio de atención al cliente permanente, que acompaña al cliente desde el momento inicial hasta el logro de su expansión.
4. **Estrategia de captación de clientes:** emplear correctamente las principales herramientas tecnológicas del marketing online para captar los clientes

potenciales, tales como: Search Engine Marketing (SEM)⁸ y Search Engine Optimization (SEO)⁹.

5. **Estrategias de servicio:** debe tener en cuenta que tenemos que ofrecer lo que el cliente busca y espera, cliente es el centro de nuestros servicios.

6.3. POLÍTICAS COMERCIALES

El análisis de las 4Ps proporciona un marco útil para la planificación de marketing corporativo. Se puede decir que todas las acciones de marketing de la empresa están relacionadas con el "marketing de las 4Ps", es decir, el producto, el precio, el canal y la promoción. A través de la integración de las 4Ps, la empresa puede aumentar la cuota de mercado y lograr el máximo beneficio. (Kotler, 1995)

▪ 6.3.1. Productos

1. **Reserva del vuelo (ida y vuelta):** el cliente solo nos tiene que facilitar su número de pasaporte, la fecha concreta y el destino, y nuestro departamento gestiona directamente la reserva del vuelo, y tres días antes del viaje nos pondremos en contacto con la empresa aérea, para consultar el estado del vuelo, y finalmente transmitir esa información al cliente.
2. **Reserva de hotel:** lo mismo que la reserva del vuelo, solo es necesario que el cliente nos facilite su número de pasaporte, lugar y fecha de entrada y salida, nos encargaremos de encontrar el hotel más adecuado y hacer la reserva.

⁸ SEM: hace referencia a la promoción de un sitio web en los buscadores mediante la inserción de anuncios de pago a través de plataformas como Google Ads.

⁹ SEO: consiste en la optimización y mejora de la popularidad de un sitio web, con el objetivo de que dicho sitio sea rastreable por los motores de búsqueda como Google.

3. **Acompañamiento de un intérprete:** nos encargamos de encontrar un intérprete local para el cliente que tendrá una duración de 8 horas/día.
4. **Reserva de billete de tren:** en caso de que cuando el cliente esté en China necesite ir de una ciudad a otra, solo tiene que hacer una llamada o enviar un mensaje SMS y nuestro departamento se lo gestionará dentro de una hora.
5. **Información sobre feria de muestras:** dicha información está disponible en nuestro sitio web, -accesible solo para clientes-, y clasificada según el sector. El cliente, cuando visita nuestra web, solo tiene que seleccionar el sector en el que opera su empresa, y ya puede ver toda la información sobre ferias relacionadas con su sector.
6. **Servicio de asesoramiento y representante del negocio:** si el cliente toma la decisión de expandir su negocio a China con nosotros, durante el proceso de expansión del negocio, estaremos al lado del cliente, pasamos a ser el representante de su negocio en el mercado chino, asesorarle en cualquier momento, y estudiar la situación actual de su sector en China.

▪ 6.3.2. Precios

Son estimaciones, ya que los precios dependen totalmente de los proveedores, y son estacionales. Las comisiones se cobrarán a mayores sobre los precios expresados a continuación.

Tabla 6: Lista de precios

Tipo de servicio	Precio	Comisión
1. Reserva del vuelo (ida y vuelta)	700 €	20%
2. Reserva de hotel (una noche)	150 €	20%

3. Acompañamiento de un intérprete (un día, 8h/día)	120 €	20%
4. Reserva de tren (solo ida)	240 €	20%
5. Información sobre feria de muestras	Gratuito	0%
6. Servicio de asesoramiento y gestión	2.500€/año	0%

Fuente: elaboración propia

En todos los casos, el cliente tiene que pagar por adelantado el coste de reserva de vuelo, hotel e intérprete.

▪ 6.3.3. Distribución

Los principales canales de comercialización que empleamos para lanzar el producto al mercado son los siguientes:

- **Canal directo:** en nuestra oficina de Coworking café en Valladolid, nuestros empleados pueden presentar de cara a cara en qué consiste nuestro negocio a los clientes que nos visitan.
- **Canal digital:** es uno de los canales más importantes, ya que actualmente en el sector de exportación la tecnología digital tiene cada vez más importancia en todo el ciclo del negocio: búsqueda de información, realización de reservas, asistencia a la feria, toma de decisiones. Por este motivo, poseemos nuestro propio sitio web para facilitar el acceso a los clientes.

▪ 6.3.4. Comunicación

A corto plazo debido a que nuestro capital es más limitado, optamos por la forma “online”, ya que se trata de contratar el servicio de publicidad de Youtube o

Google. Sin embargo, consideramos que la mejor publicidad es el cliente mismo, es decir, si un cliente después de haber recibido nuestro servicio se siente satisfecho, obviamente nos recomendará a los otros compañeros suyos, que en este caso son empresarios también. Esto significa que el cliente mismo nos puede ayudar a captar a otros clientes potenciales. También es importante realizar visitas a las empresas, mantener el contacto con las asociaciones de empresarios con el objetivo de encontrar nuestros clientes potenciales y realizar comunicación directa con ellos.

Posteriormente dispondremos de un departamento de ventas destinado a acudir a los actos de tipo empresarial y realizar visitas a empresas con el fin de captar más clientes potenciales.

7. PLAN DE PRODUCCIÓN

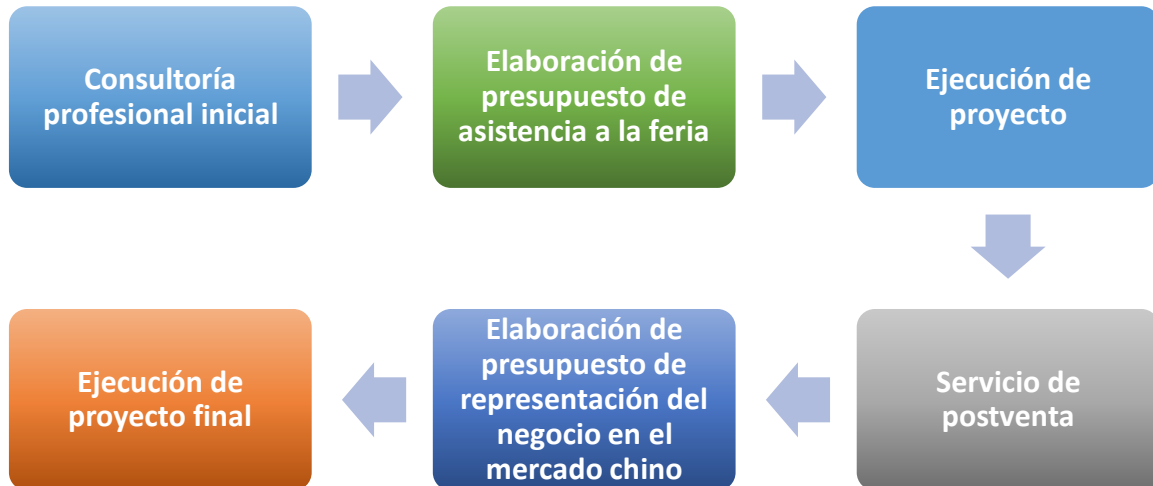
En este apartado vamos a describir el procedimiento general que se va a llevar a cabo en la empresa, y las diferencias sustanciales de nuestro proyecto respecto a los que ya existen actualmente en el mercado.

En la fase inicial, el gerente de la empresa se encargará de realizar visitas a las empresas de los clientes potenciales, y posteriormente pasa los pedidos a los comerciales, y ellos llevarán a cabo la tarea de reserva de vuelos y hoteles, etc., y pasará el pedido a la sucursal de Shanghái. La sucursal se encargará de atender a cualquier problema que le surge al cliente durante su estancia en China.

Si después de asistir a la feria de muestras el cliente (planteamos que solo la mitad de los clientes optarán por contratar el servicio de gestión) toma la decisión de expandir su negocio a China, nuestra empresa pasará a actuar como un representante de la empresa del cliente interesado, en cuyo caso durante el primer año de asentamiento de la empresa exportadora en China nuestra empresa se encarga de gestionar todas sus labores de exportación.

Existen varias etapas de desarrollo del negocio, que comienza desde la consultoría profesional inicial, convencer al cliente, hasta llegar a la ejecución de proyecto final, con el objetivo de maximizar nuestro beneficio y lograr la estrategia “win - win”. (Ver figura 4)

Figura 4: Etapas de desarrollo del negocio



Fuente: elaboración propia

En las distintas etapas que explicamos a continuación, se pondrá un listado secuencial de los pasos a seguir.

7.1. CONSULTORÍA PROFESIONAL INICIAL

- El acceso a la Información de la empresa mediante página web, redes sociales o publicidad.
- Los clientes visitan nuestra oficina de Valladolid o de Shanghái.
- Reunión con el cliente.
- Nuestros comerciales aprovecharán la ocasión para explicar detalladamente los servicios que ofrece nuestra empresa.

- Escuchar y responder todas las dudas del cliente.

7.2. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE ASISTENCIA A LA FERIA

- Conocer las necesidades del cliente y sus presupuestos.
- Aclarar los precios de hacer reservas, intérprete, representante del negocio, etc.
- Determinación de fechas y recursos que serán dedicados al proyecto.
- Cierre del presupuesto.

7.3. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- El comercial nuestro se pondrá en contacto con los proveedores del servicio y realizar las reservas.
- Enviar el resumen de servicios contratados al cliente.
- Recordar al cliente la fecha y hora de la salida del vuelo con tres días de antelación.

7.4. SERVICIO DE POSTVENTA

- El cliente regresa de la feria de muestras de China, nuestro comercial se pondrá en contacto él para conocer sus ideas u opinión.
- El comercial nuestro intentará convencer al cliente a tomar la decisión de expandir su negocio a China.

7.5. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE REPRESENTACIÓN DEL NEGOCIO EN EL MERCADO CHINO

- Conocer las preferencias del cliente y su opinión.
- Aclarar los detalles del servicio de representación del negocio.
- Determinación de fechas y recursos que serán destinados a esta etapa.
- Cierre del presupuesto.

7.6. EJECUCIÓN DE PROYECTO FINAL

- Pasar el caso a la oficina de Shanghái.
- Intervención de los compañeros de Shanghái.
- Servicio de asesoramiento al cliente.
- Llevar la contabilidad del negocio del cliente en China.
- En fin de año: Cobro de comisiones.

8. UBICACIÓN

La ubicación es un factor importante para mejorar la imagen y la fiabilidad de la empresa, una buena ubicación mejora la accesibilidad a los clientes potenciales, ya que les permite encontrar con facilidad la dirección de la empresa.

Las infraestructuras y el diseño de web son elementos complementarios, que sirven para mejorar la eficiencia en el funcionamiento de la empresa, un buen diseño de web ayuda a

atraer muchos visitantes, también es un factor que influye en la toma de decisiones de los clientes.

Disponemos de dos oficinas, una estará ubicada en Coworking Café (Pasaje de la Marquesina Nº14, oficina 11. Valladolid). Se trata de una ubicación estratégica, ya que a 5 minutos a pie se encuentra la estación de tren y a 10 minutos la estación autobuses, lo cual facilita las visitas que hacen los empresarios que vienen de otras ciudades. (Ver ilustración 5)

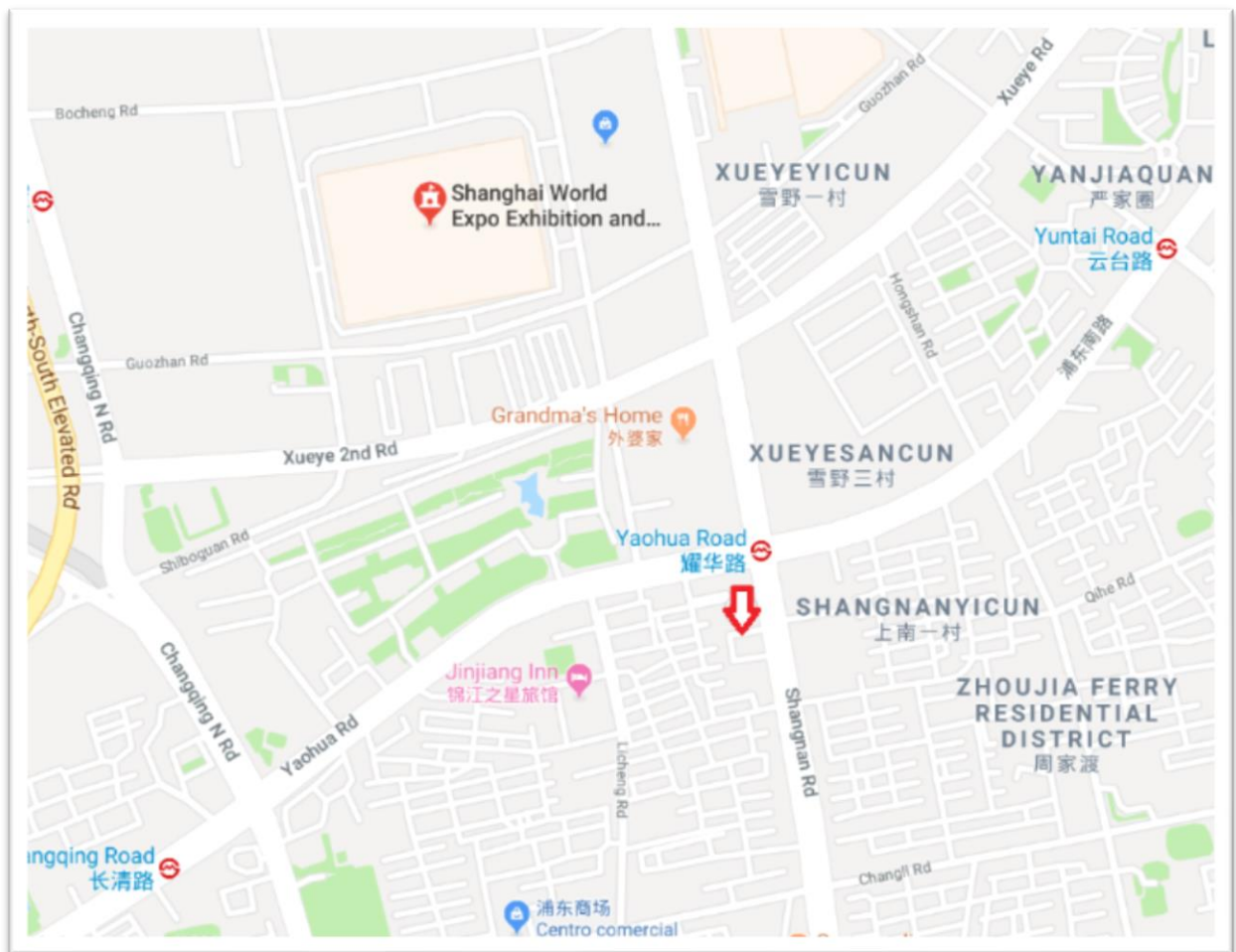
La otra oficina estará ubicada en Shanghái (Shangnan Road, n24, Shanghái), y desempeña la función de sucursal, a 1km de la feria de Shanghái, lo cual nos ayudará a atraer los clientes que asisten a la feria de muestras, y dar a conocer nuestro negocio a esos clientes potenciales. (Ver ilustración 6)

Ilustración 5: Ubicación de nuestra oficina en Valladolid



Fuente: Google maps

Ilustración 6: Ubicación de nuestra oficina en Shanghái



Fuente: Google maps

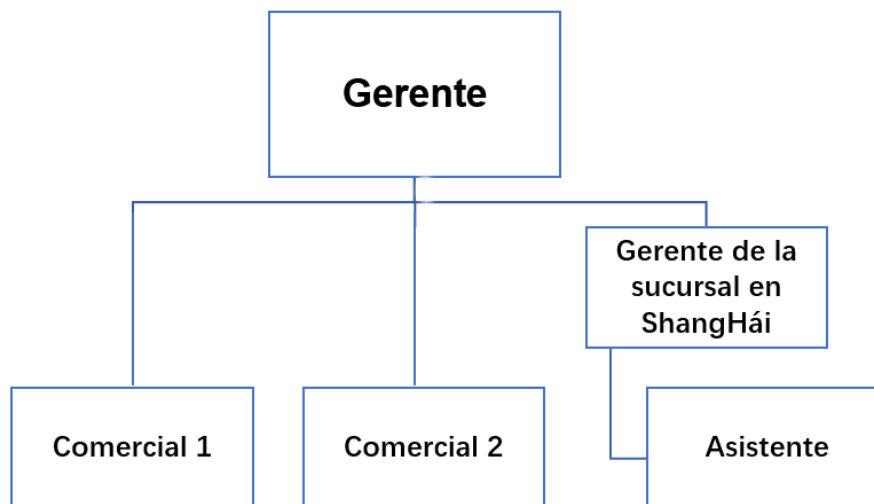
9. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos ayuda a diseñar políticas de personal, con la idea de ir logrando la composición de personal necesaria para cada momento. Se establecerá un departamento de recursos humanos en la fase avanzada de la empresa, cuando en el proceso de crecimiento de la empresa se perciba la necesidad de contar con trabajadores especializados en ciertas áreas que se vayan haciendo progresivamente complejas.

Para comenzar será suficiente con una estructura más simple dirigida por una sola persona en Valladolid y un encargado o gerente para la sucursal china, que estarán ayudados por un comercial en cada país. En España se prevé un aumento de plantilla de un comercial para el segundo año para atender el crecimiento de la clientela, manteniéndolo en el futuro.

9.1. ORGANIGRAMA

Figura 5: Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

9.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

- **Gerente y mantenimiento del sitio web:** se encarga de actualizar las páginas de web, diseñar estrategias de desarrollo para la empresa, gestionar el funcionamiento de la sucursal situada en Shanghái y realizar visitas a las empresas de los clientes. Lo desempeña el propio fundador de la empresa.

- **Gerente de la sucursal en Shanghái:** Se encarga de mantener las relaciones públicas, colaborar estrechamente con la dirección general de la empresa.
- **Comercial 1:** desempeña la función de atención al cliente de forma telefónica u online. Se requiere estudiantes recién graduados de la universidad, con afán de crecer profesionalmente junto con nuestra empresa.
- **Comercial 2:** desempeña la función de atención al cliente, servicios de postventa y colabora con el comercial 1 en la tarea de atender a las dudas de los clientes potenciales. Se requiere trabajador con más de dos años de experiencia trabajando en el sector, con mucho entusiasmo de trabajar y de crecer profesionalmente junto con nuestra empresa.
- **Asistente del gerente de la sucursal en Shanghái:** desempeña la función de llevar la contabilidad de las empresas de los clientes en China y ayudar al gerente de la sucursal a solucionar cualquier problema que le surge al cliente durante su estancia en China. Se requiere trabajador con más de dos años de trabajar en China, con mucho entusiasmo de aprender y de enfrentarse a los retos.

9.3. REMUNERACIÓN, CONTRATACIÓN Y FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Remuneración

- Remuneración (gerente): 1.200 euros/mes (Salario neto)
- Remuneración (comercial 1): 850 euros/mes (Salario neto)
- Remuneración (comercial 2): 850 euros/mes (Salario neto)
- Remuneración (gerente de la sucursal en Shanghái): 1.200 euros/mes (Salario neto)

- Remuneración (asistente del gerente de la sucursal en Shanghái): 850 euros/mes (Salario neto)

Contratación

Tres meses de prueba, tras el período de prueba, si el trabajador es productivo, pues se le ofrecerá un contrato indefinido.

Formación de los recursos humanos

- Promoción y ascensos: con la posibilidad de llegar a ser el director del departamento.
- Plan de formación: un buen conocimiento sobre el sector y el negocio de la empresa.

10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El análisis financiero nos ayuda a conocer la fortaleza financiera de la empresa, evaluar el desempeño operativo y revelar los posibles problemas existentes en sus actividades económicas. Además, también sirve para plantear las necesidades financieras a corto y medio plazo a la par que permitirá establecer la potencial viabilidad del proyecto estudiado, todo ello sin perjuicio de las modificaciones posteriores que se pudieran producir por causas impredecibles en el momento presente.

10.1. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN.

Al tratarse de una pequeña empresa apenas se necesitan recursos para comenzar, ya que se alquilará un local como oficina para cada una de las sedes con toda la equipación necesaria para desarrollar el negocio.

Compraremos cuatro ordenadores por valor de 500€ cada uno, amortizable en cinco años sin valor residual. El propio fundador del proyecto aportará un ordenador portátil, valorado en 750€ cuya vida pendiente estimada es de cinco años.

En la siguiente tabla figuran las inversiones previstas donde reflejamos una disponibilidad inicial en tesorería por valor de 12.000 € para hacer frente a posibles pagos antes de disponer de efectivo.

Tabla 7: Plan de inversiones

CONCEPTO	AÑO 0
ACTIVO NO CORRIENTE	
INMOV. INTANGIBLE:	
Propiedad Industrial, Patentes y Marcas, etc.	
INMOV. MATERIAL:	
Equipos Informáticos	2.750
Edificios y otras Construcciones	
Obras de Acondicionamiento	
Maquinaria y Utillaje	
Mobiliario y Enseres	
Fianzas	630
Otros	
ACTIVO CORRIENTE	
Existencias	
Tesorería	12.000
TOTAL INVERSIÓN	15.380

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las necesidades de financiación tan solo necesitamos hacer frente al coste de los ordenadores y la disponibilidad de tesorería. Todo el dinero necesario será aportado como capital propio ya que no consideramos necesario endeudarse para el importe reseñado.

Tabla 8: Plan de financiación

CONCEPTO	AÑO 0
RECURSOS PROPIOS	
Capital Social	15.380
Menos Gastos de Constitución	
RECURSOS AJENOS	
Préstamos Bancarios	
Acreedores	
TOTAL FINANCIACIÓN	15.380

Fuente: elaboración propia

10.3. RESULTADOS PREVISTOS

INGRESOS:

Las previsiones de ventas nos llevan a captar 3 clientes de media al mes en el primer año, con un incremento de 2 clientes al mes en los años posteriores.

Estimamos que a cada cliente se le vende el pack de servicios completo por el cual se cobra una comisión sobre los costes de cada servicio más un fijo que será independiente del resto. El precio de un pack de servicios (reserva del vuelo=700 €, reserva del hotel=150€, acompañamiento de un intérprete chino=120 €, reserva del tren=240 €, servicio de asesoramiento y gestión=2.500€) será de 3.710 €/cliente durante los primeros 3 años. Por tanto, por cada contrato finalizado cobramos la comisión de gestión de 242€/cliente (no incluido los 2.500€ de precio fijo que cobramos).

El coste unitario es variable, depende de las terceras empresas y del tipo de cambio.

Coste unitario = importe fijado por una tercera empresa + 21% de IVA

GASTOS:

El primero de los costes que soportará la empresa será el alquiler de las oficinas de trabajo: en Valladolid alquilaremos inicialmente 2 espacios en Coworking Café (Pasaje de la Marquesina Nº14, oficina 11) por los cuales se paga una renta mensual de 114,95€/espacio, mientras que serán necesarios 2 espacios de Coworking en Shanghái,

que nos cobran 200€/mes por cada uno, siendo los gastos de luz y agua a parte en ambos casos. Además, estaremos obligados a depositar el importe de un mes de renta como fianza que será devuelto al finalizar el contrato de arrendamiento.

En cuanto al personal de la empresa -como ya se dijo previamente- además del socio fundador será necesario contratar tres trabajadores (uno en Valladolid y otros dos más en Shanghái).

El socio fundador ocupará el puesto de gerente de la empresa, asumiendo la responsabilidad del diseño y del mantenimiento del sitio web, recopilará información sobre ferias de muestras en internet y acudirá a las actividades relacionadas con el ámbito empresarial con el fin de captar clientes potenciales. El salario asignado será de 20.940€, incluyendo el seguro médico e IRPF, y un 23,6% a mayores en concepto de seguridad social.

Para la sucursal de Shanghái también se nombrará un gerente con un salario bruto anual igual al socio fundador.

Tanto el comercial de Valladolid como el asistente de Shanghái cobrarán un salario bruto anual de 14.832€, incluyendo el seguro médico e IRPF más un 23,6% como gastos de seguridad social.

Se prevén unos gastos de 350€/mes en concepto de gastos de luz, agua e internet.

Para captar cuota de mercado hará una campaña de publicidad los dos primeros años, por valor de 400€, al contado.

En la tabla siguiente se reflejan los ingresos y gastos esperados teniendo en cuenta las previsiones.

Tabla 9: Cuenta de resultados previsional

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	62.712	104.520	146.328
Ventas (contratos)	36	60	84
Comisiones	8.712	14.520	20.328
Prestación de Servicios directos	54.000	90.000	126.000
GASTOS	74.150	87.622	87.107
Salarios	49.200	59.400	59.400
Seguridad Social	11.611	14.018	14.018
Dotación Amortización	550	550	550
Arrendamientos	7.559	8.938	8.938
Publicidad y Propaganda	400	400	
Suministros	4.200	4.200	4.200
Fianza	630	115	
RESULTADO	-11.438	16.898	59.221

Fuente: elaboración propia

Se observa que el negocio en el primer año genera pérdidas, pero son aceptables, y a partir del segundo año empieza a tener beneficios. En general, se trata de un negocio rentable dado que los beneficios esperados son bastante elevados, sobre todo teniendo en cuenta el nivel mínimo de inversiones necesarias.

A continuación, se reflejan los balances previsionales tanto de activos como de pasivos a fin de analizar la evolución prevista para los tres primeros años.

Tabla 10: Balance previsional (activos)

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Fianzas	630	630	745	745
Edificios y otras Construcciones				
Maquinaria y Utillaje				
Mobiliario y Enseres				
Equipos Informáticos	2.750	2.200	1.650	1.100
Existencias				
Deudores				
Tesorería	12.000	1.112	18.446	78.217
TOTAL ACTIVO	15.380	1.742	20.840	80.062

Fuente: elaboración propia

Tabla 11: Balance previsional (pasivos)

PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RECURSOS PROPIOS	15.380	3.942	20.840	80.062
Capital	15.380	15.380	15.380	15.380
Resultados Ejercicio		-11.438	5.460	59.221
Reservas				5.460
RECURSOS AJENOS				
Deudas con Entidades de Crédito				
Acreedores				
TOTAL PASIVO	15.380	3.942	20.840	80.062

Fuente: elaboración propia

En la tabla 11, se realiza una previsión de los movimientos mensuales durante el primer año a fin de estimar las posibles necesidades monetarias, que en caso de ser negativas deberán ser cubiertas con recursos propios aportados inicialmente.

Tabla 12: Cuenta de tesorería previsional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SALDO INICIAL (A)	12.000	10.515	9.660	8.805	7.950	7.095	6.240	5.385	4.531	3.676	2.821	1.966
PREVISIÓN DE COBROS												
Clientes	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226
Subvenciones												
TOTAL COBROS (B)	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226	5.226
PREVISIÓN DE PAGOS												
Arrendamientos	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
Fianza	630											
Mantenimiento y repar.												
Publicidad	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Suministros	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Sueldos	4.100	4.100	4.100	4.100	4.100	4.100	4.100	4.100	4.100	4.100	4.100	4.100
Seguridad Social	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968
Impuestos s/beneficios												
TOTAL PAGOS (C)	6.711	6.081	6.081	6.081	6.081	6.081	6.081	6.081	6.081	6.081	6.081	6.081
SALDO (A+B-C)	10.515	9.660	8.805	7.950	7.095	6.240	5.385	4.531	3.676	2.821	1.966	1.111

Fuente: elaboración propia

De forma global, y tras analizar los resultados previstos podemos confirmar que las expectativas del negocio son bastante buenas y que tras superar el primer año, si se mantiene la consolidación de los resultados esperados, el proyecto mejora. Por lo tanto se confirma la viabilidad del proyecto bajo las premisas establecidas.

11. ASPECTOS FORMALES

En la ejecución del proyecto, también es bastante importante tener en cuenta las leyes vigentes y cualquier norma que nos puedan afectar, sobre todo para tratar de evitar las posibles sanciones.

11.1. FORMA JURÍDICA

Se constituirá como una sociedad limitada debido a que en la fase inicial no disponemos de un capital social elevado. Esta forma jurídica sólo se exige un capital social mínimo de 3.000 €, y es bastante razonable para nuestro proyecto.

11.2. TRÁMITES Y ASPECTOS LEGALES

Los trámites necesarios para poner nuestro proyecto en marcha son los siguientes (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019):

- Trámite 1. Alta en el Censo mediante declaración censal
- Trámite 2. Inscripción de la empresa en la Seguridad Social
- Trámite 3. Afiliación y alta de los trabajadores a la Seguridad social
- Trámite 4. Legalización del libro de visitas
- Trámite 5. Alta del Impuesto sobre Actividades Económicas
- Trámite 6. Alta del empresario o profesional en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos
- Trámite 7. Comunicación de apertura del centro de trabajo
- Trámite 8. Formalización de los contratos de trabajo

11.3. NORMAS Y DISPOSICIONES LEGALES

- **Normas de convivencia:** queda prohibido cualquier tipo de conflictos entre los empleados.
- **Normas de vestimenta:** los empleados deben vestir estilo formal durante toda su jornada diaria de trabajo.
- **Normas de contratación:** la selección de personal debe de ser justa sin ningún tipo de discriminación a las personas discapacitadas.

12. CALENDARIO DE EJECUCIÓN

El calendario de ejecución ha de estar muy vinculado con la estrategia de desarrollo previamente diseñada, con el objetivo de evitar cualquier tipo de desviaciones.

Trámites administrativos

En cuanto a los trámites administrativos más importantes, se pueden resumir en los siguientes (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019):

- Trámite 1. Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores
- Trámite 2. Impuesto sobre Actividades Económicas
- Trámite 3. Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos
- Trámite 4. Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social
- Trámite 5. Obtención y legalización del libro de Visitas
- Trámite 6. Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad
- Trámite 7. Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales

- Trámite 8. Obtención de un certificado electrónico

13. CONCLUSIONES

En general, en los últimos años, los esfuerzos de China para crear un buen ambiente de negocios han sido reconocidos por la mayoría de las empresas extranjeras. Los esfuerzos de las autoridades reguladoras de China para mejorar el nivel de supervisión y aplicación de la ley no se han descuidado.

En términos de implementación de políticas, las empresas con fondos extranjeros y las empresas locales reciben el mismo tratamiento. Los esfuerzos de China en la formulación e implementación de la ley de propiedad intelectual, especialmente en marcas comerciales y marcas, también han sido reconocidos por la gran mayoría de las empresas extranjeras.

Por estos motivos, ahora es el mejor momento para expandir el negocio de las Pymes españolas a China. Por ello, propongo la creación de un negocio que aprovechando la buena coyuntura de las relaciones comerciales entre España y China, pueda servir de conexión para las empresas exportadoras españolas, en especial las Pymes, con el mercado chino.

La empresa propuesta busca ayudar a los empresarios que tengan dificultades para acceder al mercado chino, comenzando por el sector del vino que tanta demanda tiene. Inicialmente buscaremos la clientela entre las bodegas de la denominación de origen Ribera del Duero ya que tiene un alto valor añadido y será más fácil conseguir clientes.

Pensamos que este negocio puede tener una demanda importante y ser de utilidad a muchas empresas que desean exportar, pero se encuentran con problemas, bien por el idioma o por el desconocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bo, J. (2017): La situación de las empresas con financiación extranjera en el mercado crediticio de China, Chengdu.

Bramnik, J. (2018): Macro y Microentorno, Madrid.

Cámara de Comercio de China (2018): Encuesta de confianza empresarial, recuperado de <https://bit.ly/355u3Nr>

Che, N. C. (2018): Guerra comercial y globalización económica, Universidad de Heilong Jiang.

Clarke, M. (2017): The Belt and Road Initiative: China's New Grand Strategy, Australian.

Diario del Puerto (2018), recuperado de <https://bit.ly/2UTFPoD>

Dong, G. A. (2018): El proceso de desarrollo económico de China desde la reforma y la apertura, Hubei

El Día de Valladolid (7 de mayo de 2019), recuperado de <https://bit.ly/2MwNQPX>

Fernández, D. (2017), recuperado de <https://bit.do/eScUJ>

González Martínez, J. (2016): Análisis interno de la empresa, Universidad de Sevilla.

Guerra comercial entre UU.EE. y China (2019), recuperado de <https://bit.ly/2P9Cwez>

Hu, H. G. (2018): Introducción a la economía de China, Guangzhou

Ouyang, I. (2018), recuperado de <https://bit.do/eScV8>

Jaramillo, E. (2016): Análisis PESTEL, Escuela de Alta Dirección y Administración, Madrid.

Jin, J. S. (2013): Análisis de la situación actual del desarrollo económico de China, Universidad de Zhongshan.

Jun, A. (2013): Razones del declive económico de China, Universidad de Chongqing.

Kotler, P. (1995) Fundamentos de marketing, Universidad de Chicago.

- Li, K. (2019): “Rueda de prensa sobre el crecimiento económico de China”, 14 de enero de 2019, Pekín.
- Li, X. (2017): Análisis de las ventajas y desventajas del ajuste de la política arancelaria a las empresas con fondos extranjeros, Wuhan.
- Lin, D. A. (2016): Las raíces, lecciones y reflexiones de la guerra comercial chino-estadounidense, Shanghái
- Lu, Y. (2016): Desarrollo de corporaciones multinacionales extranjeras en China, Guangzhou.
- Mercado de vino en China (2018), recuperado de <https://bit.ly/2zfAsHh>
- Ministerio de Comercio de China (2018), recuperado de <https://bit.ly/2n2Bvrv>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019): Trámites para la puesta en marcha de la empresa, recuperado de <https://bit.ly/1Bs3Fwk>
- Pan, X. (2016): Análisis sobre la perspectiva del desarrollo de empresas con financiación extranjera en China, Universidad de Chengdu, China
- Qing, N. Y. (2014): Análisis integral de la economía futura de China, Universidad de Qingdao, China
- Ren, Y. X. (2019), recuperado de <https://bit.ly/2nZX9gr>
- Rui, N. A. (2015): Análisis completo de la guerra comercial chino-estadounidense. Universidad de Wuhan.
- Salvador Insúa, J. A. (2016): Mercado internacional del vino: Intentos de modelización y estrategias territoriales de comercialización en España. Universidad de Valladolid.
- Soho (2018), recuperado de <https://bit.ly/2K7ywrE>
- Tu, W. (2017): La futura economía de China enfrentará dificultades en los próximos años, Dongbei.
- Volumen de vino producido en España (2017), recuperado de <https://bit.ly/2ZbvHT>
- Wei, B. (2016): Razones de la evacuación de empresas extranjeras de China, Zhoushan.

Wen, P. (2018): Las perspectivas de desarrollo de las empresas de capital extranjero en China bajo la nueva normalidad, Pekín.

World Bank Group (2019), recuperado de <https://bit.ly/2QNZ4OL>

Wu, J. (2017): Impuestos diseñados para las empresas extranjeras en China. Pekín.

Xinghua (2019), recuperado de <https://bit.ly/2ozjRMC>

Zhixing (2018), recuperado de <https://bit.ly/2YNwWhx>

Zhou, M. B. (2015): Desarrollo histórico del comercio exterior de China. Shenzhen.

Zhong, S. (2017), recuperado de <https://bit.ly/2nNXIKx>