

TRABAJO FIN DE GRADO



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Grado en Administración y Dirección de Empresas

**Análisis y transformación de la empresa comercial Nacatur 2
España en empresa productiva con sede en China.**

Autor: Giulia Castellino

Tutor: Dra. Laura Nieto Torrejón

Murcia, junio de 2021



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Grado en Administración y Dirección de Empresas

**Análisis y transformación de la empresa comercial Nacatur 2
España en empresa productiva con sede en China.**

Autor: Giulia Castellino

Tutor: Dra. Laura Nieto Torrejón

Murcia, junio de 2021

AGRADECIMIENTOS

Clase 2017-2021. Con este trabajo se sella todo lo realizado a lo largo de estos 4 años. Se sellan todos los esfuerzos, todas las noches de estudio, todas los objetivos alcanzados y las personas encontradas.

El mío ha sido un camino importante y decisivo porque decidí tomar la decisión de cambiar totalmente de vida, de costumbres y de amistades para empezar un nuevo inicio en España.

Este logro ha sido posible solo y gracias al apoyo de mi familia. Los padres no son solo las personas que te dan la vida, son compañeros de vida, son tus mejores amigos, son tus mejores consejeros y son tus mejores indicadores de la realidad, bonita o no que sea.

Para mí, eso han sido y son mis padres. Me han soportado y apoyado en todas las decisiones, viviendo siempre las cosas en primera persona. A ellos dedico este trabajo y en general mis logros que sin ellos no se hubiesen podido hacer realidad.

A la vez, doy las gracias a cada una de las personas que he cruzado en este bonito camino. Desde siempre me he sentido aceptada y apoyada. Todas estas personas han sido fundamentales no solo para mi desarrollo educativo, sino que sobre todo a nivel personal. De cada persona llevo conmigo algo especial.

Por concluir le doy las gracias a mi tutora, Laura Nieto Torrejón que me ha seguido durante todo el desarrollo de este trabajo, estando siempre disponible y propensa en aconsejarme y guiarme.

Gracias por estos cuatro maravillosos años.

ÍNDICE

ÍNDICE	7
SIGLAS Y ABREVIACIONES	10
INTRODUCCIÓN.....	15
CÁPITULO 1: DESCRIPCIÓN DE NACATUR 2 ESPAÑA S.L.	18
1.1 QUIÉN ES NACATUR.....	18
1.2 LÍNEAS DE PRODUCTO.....	18
CÁPITULO 2: ANALÍISIS NACATUR 2 ESPAÑA.....	20
2.1 MISIÓN.....	20
2.2 VISIÓN	20
2.3 FILOSOFÍA	20
2.4 MAPA DE PROCESOS.....	21
2.5 GRUPOS DE INTERÉS	21
CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE NACATUR 2.....	23
3.1. COMPETIR EN LA DIFERENCIACIÓN:.....	23
3.2 COMPETIR EN COSTES.....	24
3.3 ANÁLISIS D.A.F.O.....	26
3.4 LÍNEAS ESTRATÉGICAS	28
3.5 PROPUESTA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	28
3.5.1 PROYECTO LÍNEA ESTRATÉGICA 1.....	29
3.5.2. PROYECTO LÍNEA ESTRATÉGICA 2.....	29
3.5.3. PROYECTO LÍNEA ESTRATÉGICA 3.....	30
CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE MERCADO.....	32
4.1 DIMENSIONO POLÍTICO-LEGAL	33
4.1.1 FACTOR AMBIENTAL	33

4.1.2 FACTOR FISCAL	34
4.2 DIMENSIÓN ECONÓMICA.....	37
4.3 DIMENSIÓN SOCIO- CULTURAL.....	40
4.4 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.....	43
CAPÍTULO 5: IDENTIFICACIÓN DE LA FÁBRICA	48
5.1 FORMA JURÍDICA DE LA FÁBRICA.....	48
5.2 DENOMINACIÓN DE LA FÁBRICA: NACATUR CHINA.....	49
5.3 LOCALIZACIÓN DE NACATUR CHINA	51
5.3.1 LAS ZONAS FRANCAS DE FUTIAN, SHATOUJIAO Y YANTIAN .	52
5.3.2 CERCANÍA DE LAS MATERIAS PRIMAS.....	58
5.4 RECURSOS Y SERVICIOS GENERALES	59
5.4.1 USO DE LA TIERRA	59
5.4.2. PRECIO DE ALQUILER OFICINAS, LABORATORIOS Y ALMACENES	63
5.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTES	65
5.5.1 COSTES GENERALES	65
CAPÍTULO 6: PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	69
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	69
6.2 PLANTILLA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	70
6.2.1 PLANTILLA FÁBRICA	70
6.2.2 PLANTILLA FÁBRICA	70
6.3 GASTOS DEL PERSONAL	71
CAPÍTULO 7: IMPACTO DEL PROYECTO EN LA EMPRESA NACATUR 2 ESPAÑA.....	74
7.1 A NIVEL ESTRATÉGICO	74
7.2. A NIVEL DE MARKETING.....	75
CAPÍTULO 8: BUSINESS PLAN	77
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES	100

10. ANEXOS	101
ANEXO 1:	101
ANEXO 2: ANALISI D.A.F.O .ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
ANEXO 3: LÍNEAS ESTRATÉGICAS	103
ANEXO 4: PROYECTOS ESTRATEGICOS.....	103
11. WEBGRAFÍA:	108

GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparación PIB.....	34
Gráfico 2: Indicadores de la innovación UE-27.....	39
Gráfico 3: Comparación del análisis del Balance General de los tres años.....	82
Gráfico 4: Comparación del estado de resultados de los tres años.....	86
Gráfico 5: Comparación Indicadores de generación de valor de los tres años.....	92

TABLAS

Tabla 1: Aspectos económicos en comparación.....	35
Tabla 2: Tipo de cambio del \$.....	35
Tabla 3: Salarios mínimo mensual.....	37
Tabla 4: Precios Mínimos y Máximos de adquisición de terrenos.....	55
Tabla 5: Precios del suelo.....	55
Tabla 6: Precios de alquileres.....	56
Tabla 7: Ahorro de la inversión entre España y China.....	57
Tabla 8: Precios de alquileres.....	57
Tabla 9: Precios finales China vs España.....	58
Tabla 10: Suministros de agua.....	60
Tabla 11: Suministros de electricidad.....	60
Tabla 12: Suministros de gas.....	60
Tabla 13: Tarifas de telefonía fija.....	61
Tabla 14: Tarifas para telefonía móvil.....	61
Tabla 15: Estimación gastos de suministros.....	62
Tabla 16: Sueldos empleados en Shenzhen.....	66

Tabla 17: Sueldos empleados Shenzhen traducidos en €	66
Tabla 18: Previsión a tres años del Balance de Nacatur 2 España.....	72
Tabla 19: Previsión a tres años de la cuenta de P y G de Nacatur 2 España	73
Tabla 20: Balance detallado a partir del Business Plan anterior	77
Tabla 21: Resumen del análisis del Balance General.....	81
Tabla 22: Estado de resultado.....	83
Tabla 23: Análisis vertical al estado de resultados	84
Tabla 24: Resumen al estado de resultados.....	85
Tabla 25: Indicadores de liquidez	87
Tabla 26: Indicadores de rotación.....	88
Tabla 27: Indicadores de endeudamiento.....	89
Tabla 28: Indicadores de rentabilidad.....	90
Tabla 29: Indicadores de generación de valor	91
Tabla 30: Control de indicadores.....	95

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logotipo	45
Ilustración 2: Mapa de la zona económica especial de Shenzhen	47
Ilustración 3: Ubicación puerto de Yantian.....	48
Ilustración 4: Puerto de Yantian.....	51
Ilustración 5: Mapa de las 10 Líneas/ semana España Yantian.....	52
Ilustración 6: Cercanía de Malasia e Indonesia con el puerto de Yantian	53

SIGLAS Y ABREVIACIONES

- EPI:** Equipos de Protección Individual
- RSC:** Responsabilidad Social Corporativa
- EFQM:** European Foundation for Quality Management
- ISO:** Organización Internacional de Estandarización
- DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
- MSCI:** Morgan Stanley Capital International
- DPI:** Dispositivos de Protección Individual
- RCEP:** Asociación Económica Integral Regional
- PIB:** Producto Interno Bruto
- ZEE:** Zona Económica Especial
- FIE:** Foreign Investment Enterprises
- RMB:** Renminbi, moneda oficial en China
- TAU:** Unidad Equivalente de veinte pies
- TVA:** Impuesto al Valor Agregado
- IRPF:** Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
- MOD:** Mano de obra directa
- MON:** Margen Operativo Neto
- SL:** Sociedad a Responsabilidad Limitada
- FMI:** Fondo Monetario Internacional
- UE:** Unión Europea
- I+D+ I:** Investigación, Desarrollo e Innovación

FIE: Foreign Invested Enterprise (Empresa a inversiones extranjeras)

WFOE: Wholly Foreign Owned Entity (Entidad legal enteramente poseída por extranjeros)

INTRODUCCIÓN

Mascarillas. Guantes. Productos EPI. Son palabras que nunca antes, habían sido cotidianas, hasta el pasado 2020. Tras la pandemia Covid-19, de forma obligatoria estas palabras se han convertido en palabras de uso coloquial. Para ello se ha querido realizar este Trabajo de Fin de Grado sobre una empresa líder en el sector hospitalario, la empresa Nacatur 2 España. Empresas como la empresa en cuestión son aún más fundamentales de cara a la lucha contra el Covid-19. Es por ello que se ha decidido abarcar este tema, ahora más que nunca empleando, como simbolizo unos agradecimientos por el trabajo realizado, por la constante calidad ofertada y por la disponibilidad de mercancías dadas a los hospitales no obstante la escasez de estas últimas. Por concluir, y no menos importante, un gracias por mantener siempre una ética empresarial y humana, fundamental aún más en momentos de crisis como los que estamos viviendo.

El Trabajo Fin de Grado se encuentra estructurado por capítulos. El primer capítulo se centra en una descripción breve de la empresa objeto de estudio.

El estudio de la misma se desarrolla en los capítulos sucesivos a través de un análisis detallado de las estrategias empleadas actualmente, así como un estudio interno de la empresa mediante herramientas como el análisis D.A.F.O, realizando unas líneas estratégicas a doc para la empresa, con el fin de mejorar o solucionar las debilidades y amenazas encontradas tras el análisis interno.

Llevado a cabo el análisis interno, se ha observado que, mediante las líneas estratégicas realizadas para mejorar las debilidades y amenazas, la amenaza de la escasez de proveedores con productos de calidad no se cubría. En el específico se habla de la amenaza que implica que haya pocos proveedores con productos de alta calidad en el mundo.

Tras dicha amenaza no cubierta, el TFG se estructura con la propuesta de la apertura de una empresa de producción de productos médicos

hospitalarios desechables en China, con el fin de solventar el inconveniente sobre la escasez de proveedores con productos de calidad.

Para ello se han ido analizando los varios factores tanto a nivel general del entorno como los factores a nivel específico, comparando dichos datos entre ambos países, España y China, con el objetivo de justificar, a través de las ventajas, el porqué se oferta abrir una fábrica de producción en China y no en España.

Sucesivamente se ha llevado a cabo una descripción de cómo se estructuraría de la empresa China, tanto a nivel de estructura legal, como la denominación, localización, haciendo referencia en este apartado a la cercanía con las materias primas, y por concluir los sucesivos costes de bienes inmuebles y costes generales y del personal.

En el capítulo 7 se ha llevado a cabo un análisis a nivel tanto estratégica como a nivel de estrategias de marketing, sobre el impacto que la empresa China tendría en la empresa española actual.

Por último, en el capítulo 8 se encuentra, a nivel numérico, el impacto que dicho proyecto tiene sobre el Balance de la empresa español, así como en las cuentas de Pérdidas y Ganancias, entre otros.

CÁPITULO 1: DESCRIPCIÓN DE NACATUR 2 ESPAÑA S.L.

1.1 QUIÉN ES NACATUR

La empresa Nacatur 2 España es una empresa del sector médico-hospitalario. Es una distribuidora española que se dedica al comercio al por mayor y al por menor de productos médicos-quirúrgicos, materiales auxiliares y otros materiales de los productos de la línea 626 de la empresa italiana Nacatur International.

La empresa Nacatur Internacional es la primera empresa italiana en certificar sus guantes contra el riesgo químico y el riesgo biológico. Fue fundada en 1993, convirtiéndose en tan poco tiempo en una empresa líder a nivel internacional, comprometiéndose en suministrar dispositivos de protección individual, innovadores y de alta calidad para satisfacer las necesidades de los operadores sanitarios y resguardar al paciente. Podemos hablar de grupo Nacatur en cuanto en el 2011 dicha empresa líder puso su estructura en el territorio Español, constituyendo Nacatur 2 España SL, implantando su sede en Murcia. La constancia y la ética de esta empresa han sido tan exitosas tanto que en el 2016 fue fundada también Nacatur France. Es la empresa líder por tener siempre presente la innovación en el mercado. En Italia, está Nacatur International, que venden nacional e internacionalmente. En cambio, en España y Francia, distribuyen solo en territorio nacional. Nacatur 2 España SL, es la empresa que más ha crecido en Murcia y la segunda en toda la península. Además, fue publicada en el 2016 en el New York Times, posicionándose en el lugar 201 en el listado de las empresas a nivel europeo como incremento del porcentaje de crecimiento.

1.2 LÍNEAS DE PRODUCTO

Nacatur abarca cinco líneas de productos. La primera línea son las jeringuillas y agujas de seguridad. Nacatur ofrece una solución para reducir drásticamente la exposición a este tipo de riesgos a través de las jeringuillas de seguridad retráctil.

La segunda línea está formada por los sistemas de infusión y catéteres de seguridad, entre los que destaca el set de infusión por gravedad libre de látex, para la preparación y administración de medicamentos de quimioterapia.

La tercera línea corresponde a la protección de los ojos, siendo su máscara más destacada el producto MASK 2000.

La cuarta línea contiene aquellos productos destinados a la protección del cuerpo, tales como la BATA BLOKHEMY, que protege al operador sanitario contra el riesgo de contagio químico y biológico.

Y por último, encontramos la quinta línea de producto, los productos que se destinan a la protección de las vías respiratorias, como los faciales filtrantes FFP2 y FFP3.

CÁPITULO 2: ANALÍISIS NACATUR 2 ESPAÑA

Para el análisis detallado de la empresa en objeto de estudio se procede con la utilización de la herramienta EFQM. Es una herramienta fundamental para una empresa ya que permite realizar un análisis detallado de la misma a nivel interno, lo que permite detectar errores y fortalezas. El fin último de dicha herramienta es aquel de evaluar la organización y gestión interna, con el fin de mejorarla. Dicha herramienta se compone de criterios que a continuación se desarrollan.

2.1 MISIÓN

La misión principal de Nacatur 2 España es aquella de dar a conocer en los hospitales españoles, tanto públicos como privados, los productos EPI's, para la protección personal frente a los peligros de exposición a los agentes químicos y biológicos.

2.2 VISIÓN

Desde siempre Nacatur ha tenido bien claro cual es su fin último, es decir, su visión es ser la empresa de referencia en calidad para los productos de protección personal, así como mejorar permanentemente sus productos a partir de las necesidades de los usuarios-sanitarios, siendo estos los clientes finales. Para dichos objetivos futuros la empresa se fija unos valores fundamentales que le sirven como guía.

2.3 FILOSOFÍA

Entre los principales valores de la empresa Nacatur 2 España encontramos el valor de trabajar productos estándares de calidad europeos y tecnológicamente avanzados. Así como, fundamental es la información permanente tanto para los clientes sobre legislación y utilidad del producto como la formación exhaustiva al personal sanitario, respetando y tomando en

consideración las opiniones del personal sanitario. Por último, encontramos la importancia de ofertar un servicio excelente en la post-venta.

2.4 MAPA DE PROCESOS

Con el fin de obtener una visión global de la organización se utiliza una mapa de procesos. Dicho criterio permite representar tres tipos de procesos que a continuación se desarrollan, con el objetivo de conocer de forma detallada el funcionamiento de los varios procesos y actividades en los que la empresa se involucra.

- Proceso estratégico formado por: Estrategia de calidad de los productos; Estrategia económica y comercial; Estrategia empresas distribuidoras; Sistemas de gestión de calidad ISO.

- Procesos Operativos: se argumenta por unos inputs creados para las necesidades y expectativas de los Stakeholders. Dichos inputs se desarrollan mediante una gestión comercial, una parte de elaboración de concursos, gestión de compras y gestión de almacenes y expediciones. La satisfacción de dichos elementos crea unos outputs que conllevan la satisfacción de los Stakeholders.

- Procesos de Soporte, se componen por una gestión administrativa, gestión informática y gestión de RRHH.

(Ver anexo 1)

2.5 GRUPOS DE INTERÉS

En el análisis de la empresa se llega a tratar también los grupos de interés, llamados también con el nombre inglés de *Stakeholder*. Se tratan de personas o colectivos u organizaciones que se ven afectados o afectan, de manera directa o indirecta, las actividades o decisiones empresariales.

En la empresa protagonista los grupos de interés que se identifican son clientes tanto públicos como privados y personas.

Por personas se entienden los consumidores finales del producto, es decir, los operadores sanitarios. Su influencia es directa ya que son los que realmente evalúan y utilizan el producto final.

Los proveedores se engloban en los grupos de interés, afectando la empresa en los precios de adquisición que a cadena afectan las sucesivas estrategias de ventas .

A nivel de grupo de interés de sociedad se encuentra la legislación específica española y europea para el sector, afectando sobre las normativas y sellos de calidades del producto.

Así mismo se encuentra el Ministerio de sanidad español, que fija los requisitos mínimos para que el producto pueda venderse en toda la península ibérica, influyendo de manera directa en la empresa, sobre la autorización a comercializar el producto final. Por último se encuentran otros grupos de interés como las asociaciones del sector, la Ciudad Molina de Segura y el Polígono la Estrella entendida como influencia en cuanto a normas residenciales.

Según el Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión otro elemento a tener en cuenta es la satisfacción. Las organizaciones excelentes tienen que alcanzar y mantener en el tiempo resultados excelentes que satisfacen y superen las expectativas tanto de las personas como las de los clientes.

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE NACATUR 2

A la hora de realizar el análisis de la empresa en cuestión, destacan dos formas estratégicas de competir que a continuación se detallan.

3.1. COMPETIR EN LA DIFERENCIACIÓN:

En la última década, se presta mucha atención a los impactos que pueden tener los productos en el ambiente.

El consumidor final, ahora más que antes, presta atención a los impactos que los productos desarrollados tienen sobre el ambiente. Por dicho motivo, a la hora de desarrollar cualquier tipo de producto es fundamental analizar y prevenir los efectos post-usos que dichos productos generen en el ambiente.

Con el término innovación se engloban, aquellos productos que saben compaginar a la vez y de manera eficiente, la satisfacción del consumidor y respecto del ambiente. Nacatur es un ejemplo de ello. Es por este motivo que la innovación de esta empresa se concretiza en su diferenciación con respecto de la competencia mediante la introducción en el mercado un guante biodegradable, en específico se habla del "GUANTE EN NITRILO BIODEGRADABLE SIN POLVO". Se considera como la mejor solución para proteger las manos de los operadores sanitarios u otra persona y a la vez proteger el ambiente teniendo un impacto cero sobre él.

Los guantes de examen de nitrilo biodegradables de Nacatur están especialmente diseñados para biodegradarse tanto en condiciones anaerobias como aeróbicas en vertederos. Al probar el potencial de biometano (BMP), el guante tiene una biodegradación comprobada del 21% en un intervalo de 66 días en condiciones aceleradas. El guante ambidiestro también proporciona una "solución de fin de uso" para vertederos.

Entre los beneficios funcionales de dicho guante BIO destacamos:

- Capaz de biodegradarse tanto en entornos aeróbicos como anaeróbicos
- Especialmente diseñado para biodegradarse en vertederos a través del proceso microbiano
- Proporciona una "solución de fin de uso" tanto para vertederos como para el proceso de reciclaje, a fin de reducir la acumulación de residuos sólidos
- Superficie texturizada para un mejor agarre
- Uso de formulación patentada sin aceleradores para minimizar el riesgo de alergias tipo IV
- Biodegradabilidad probada a través de la prueba de biometano (BMP)
- AQL 0.65 significa el nivel de calidad aceptable del guante. Más el indicador de AQL es bajo, mayor será la calidad del guante. Por lo que ,en dicho caso tener un AQL bajo, siendo el máximo establecido en 1,5 resulta ser por la empresa una ventaja competitiva en cuanto a calidad.

3.2 COMPETIR EN COSTES

Por costes de producción se entienden los gastos que las empresas sostienen en la adquisición de factores productivos. Representa todo los costes que una empresa debe sostener por la producción de un bien y la erogación de un servicio.

Los costes de producción se dividen en costes fijos, es decir aquellos costes que no pueden variar al variar de las cantidades producidas y en costes variables. Los costes variables están ligados a las cantidades por producir, como por ejemplo las materias primas.

Saber competir en costes significa saber compaginar de manera eficiente dichos costes, minimizar los costes para poder competir a precios bajos.

En el sector en el que la empresa en consideración se desarrolla es un sector en el que los precios bajos y la máxima calidad tienen que ir al mismo paso.

El sector sanitario es un sector prevalentemente público, donde la venta de los productos se hace por medio de adjudicaciones de concursos públicos. Dichos concursos son emitidos por entidades sanitarias que fijan un precio máximo a que los productos se pueden vender. Por lo tanto es muy difícil para las empresas encontrar la coordinación perfecta entre los gastos y los beneficios, ya que los productos de esta empresa son productos que no ganan en margen de precio, sino que ganan en volumen de venta. Los costes de fabricación de las líneas de producto utilizadas son muy bajos, hablamos por ejemplo de un coste de fabricación unitario para la producción del Naturex 626 Classic de pocos céntimos. Por lo tanto estos productos mono-usos ganan en cantidades producidas.

Los costes para una empresa son una de las partes fundamentales para lograr un beneficio.

Por lo tanto la empresa Nacatur, para obtener unos costes unitarios tan bajos aplicando una tecnología tan puntera, necesita localizar sus fábricas de producción en lugares en los que tanto la mano de obra como el espacio de trabajo no sean excesivamente altos. Por lo que, tendrá proveedores situados en el sud-este asiático y a la vez pudiendo competir en costes gracias al volumen producido.

En este sector, los nuevos productos que se lanzan en el mercado, necesitan de personal comercial, que vaya por los hospitales, informando a un grupo reducido de sanitarios, de las características y el correcto empleo de los dispositivos de seguridad que se ofertan.

Una manera que se propone para reducir los costes fijos puede ser sustituyendo el personal comercial por redes comerciales de autónomos, los que se le denomina agentes o comisionistas. Donde su beneficio corresponde a una comisión sobre las ventas. De esta manera la empresa no soporta los costes fijos del personal comercial.

Otra estrategia de venta adoptada por la empresa, hace referencia a la distribución del producto en todo el territorio nacional. Apoyándose en transportistas externos nacionales, en lugar de emplear la distribución con medios propios, al fin de reducir los costes fijos

Otra política para poder competir en precios bajos sería incrementar las ventas para que los costes fijos disminuyan ya que no inciden en la cantidad de los productos producidos, lo que se denomina *BRACK EVEN POINT*¹.

3.3 ANÁLISIS D.A.F.O

Otra herramienta utilizada con el fin de realizar un detallado análisis de la empresa objeto de estudio es a través de un análisis DAFO Dicho análisis es útil para analizar la organización interna y el entorno en el que la empresa se desarrolla, con el fin de identificar debilidades y fortalezas por un lado y amenazas y oportunidades por otro.

A tal propósito se identifican como debilidades los tiempos de producción y llegada de los productos ya que son difíciles de controlar, así como el hecho que no están optimizados los tiempos de procesos y la falta de especialización del personal.

En contraprestación como fortalezas podemos encontrar que la Dirección Estratégica tiene experiencia anterior a Nacatur 2. Otra fortaleza importante que destaca es la capacidad de adaptación de los productos a las necesidades particulares de algunos hospitales, así como la estrategia de formación a los clientes sobre los usos de los productos ofertados. La estrategia comercial y la atención al cliente antes de la venta y post-venta.

En el otro bloque del análisis DAFO entre las amenazas destaca que se encuentran pocos proveedores con productos de alta calidad en el mundo. A su vez dicho sector presenta una competencia que copia de manera permanente.

¹ Break Even Point, también conocido como punto muerto, punto de equilibrio o umbral de rentabilidad en español, no es otra cosa que el momento exacto en el que los costes totales igualan a los ingresos totales. Costes totales = Ingresos totales.

Otra amenaza con la que tiene que enfrentarse la empresa Nacatur 2 España es la desinformación de los clientes respecto a la legislación y la calidad de los productos. Por otro lado, se pueden identificar como oportunidades la introducción en sectores en los que se utilizan productos de protección personal como el sector militar, agroalimentario, veterinario.

Cuadro D.A.F.O

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1- Los tiempos de producción y llegada de los productos son difíciles de controlar.</p> <p>D2- No están optimizados los tiempos de procesos.</p> <p>D3 - Falta de especialización del personal.</p>	<p>A1- Hay pocos proveedores con productos de alta calidad en el mundo.</p> <p>A2- La competencia copia permanentemente.</p> <p>A3- La desinformación de los clientes respecto a la legislación y la calidad de los productos.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1- La Dirección Estratégica tiene experiencia anterior a Nacatur 2.</p> <p>F2 - Capacidad de adaptación de los productos a las necesidades particulares de algunos hospitales.</p> <p>F3- La estrategia de formación a los clientes.</p> <p>F4 - La estrategia comercial.</p> <p>F5- La atención al cliente.</p>	<p>Sectores en los que se utilizan productos de protección personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O1- Militar • O2- Agroalimentario. • O3- Veterinario. • Etc.

3.4 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El análisis anterior realizado lleva a desarrollar unos objetivos globales de la empresa, que se definen líneas estratégicas y que tienen el fin de hacer posible el alcance de la visión que la empresa pretende alcanzar.

Para alcanzar la visión de convertirse en empresa de referencia en calidad para los productos EPI², se oferta tres distintas líneas estratégicas:

- a) La optimización de los tiempos de los procesos.
- b) Introducirse hacia un nuevo segmento del mercado: el Ministerio de la Defensa.
- c) Introducirse hacia un nuevo segmento del mercado: Agroalimentario.

(Ver anexo 3)

3.5 PROPUESTA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Con el fin de alcanzar la visión inicial que la empresa establece, es fundamental que las Líneas Estratégicas se concreten en proyectos. Para ello lo que a continuación se va a ofertar es un proyecto estratégico para cada una de las Línea Estratégicas, que tiene como fin el de revisar a que grupos de intereses afectarían dichas líneas.

Así mismo se comprueba la idoneidad de los proyectos con los diferentes ítems del análisis D.A.F.O realizada anteriormente.

² EPI: Equipo de protección individual. Cualquier equipo destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad o su salud.

3.5.1 Proyecto Línea Estratégica 1 : Optimización de los tiempos de producción

Empezando con la primera Línea Estratégica de optimización de los tiempos en los procesos se observa que los grupos relacionados serían los clientes tanto públicos como privados. Dicha línea se llevaría a cabo a través de los descubrimientos de los procesos claves y de los procesos ISO³. A la vez que mediante la certificación de las normas ISO 9001, norma de la gestión de la calidad, y de la norma ISO 14001, que consiste en un sistema de gestión medioambiental estándar.

Con dicha actuación se mejoraría la debilidad de optimización de los tiempos de los procesos. Así mismo se incrementaría la fortaleza destinada a la atención al cliente y la fortaleza debida a la experiencia de la Dirección. Por otro lado la amenaza implicada en dicha acción es la competencia permanente, siendo pero dicha acción una oportunidad a desarrollar tanto en el sector militar como agroalimentario, veterinario.

La otra acción necesaria para llevar a cabo dicha Línea Estratégica es el cuadro de mando de los indicadores de los procesos y otros. Con dicha acción se verían afectadas las debilidades concierne los tiempos de producción y llegada de los productos difíciles de controlar, así como la optimización de los tiempos de los procesos. La fortaleza implicada es la experiencia de la Dirección, mientras que la amenaza implicada corresponde a la permanente imitación por parte de la competencia. Dicha acción se podría llevar a cabo, como antes, tanto en el sector militar, agroalimentario y veterinario.

3.5.2. Proyecto Línea Estratégica 2 : Enfoque hacia otros segmentos

La segunda Línea Estratégica desarrollada es la de enfocar la empresa en otras áreas de clientes, como la del Ministerio de la Defensa. Para ello el primer paso ofertado sería el de conocer los procesos de compras del Ministerio de Defensa. Dicha acción afectaría a la debilidad de la falta de

³ ISO: International Organization for Standardization. Es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de normalización

especialización del personal. La fortaleza implicada en esta acción estratégica es la experiencia que ya dispone la Dirección. Así mismo se mejoraría la amenaza debida a la imitación por la competencia.

Otra acción que se propone y que resulta necesaria para el alcance de dicha línea estratégica es la de desarrollar una campaña comercial y procesos de concursos para el Ministerio. También con dicha acción se vería afectada la debilidad debida a la falta de especialización del personal

Mientras que, las fortalezas afectadas con dicha acción serían, la experiencia anterior de la empresa Nacatur 2 España, la capacidad de adaptación de los productos a las necesidades particulares de algunos hospitales, así como la estrategia de formación a los clientes y la estrategia comercial. La amenaza implicada sería la desinformación de los clientes respecto a la legislación y la calidad de los productos. Todo ello generaría una oportunidad en el sector militar, afectando únicamente los grupos de interés formados por los clientes públicos y privados y las personas.

3.5.3. Proyecto Línea Estratégica 3 : Creación de oportunidades en el mercado agroalimentario

La última Línea Estratégica desarrollada se centra en crear oportunidades en el mercado agroalimentario. Se propone, al fin de alcanzar dicha línea, conocer los procesos en las empresas y cooperativas del sector agroalimentario- hortofrutícola. La debilidad afectada en dicho caso sería la falta de especialización del personal. La fortaleza implicada es la experiencia anterior que dispone la Dirección, mientras que la amenaza que destaca y se pretende mejorar es la imitación por parte de la competencia.

Por último, la otra acción que se aconseja a la empresa, son el fin de alcanzar dicha línea es aquella de realizar una campaña comercial agroalimentaria, en la que implicaría la falta de especialización personal, mientras que vería desarrollada las fortalezas concierne la capacidad de adaptación de los productos a las necesidades particulares de algunos hospitales, así como la estrategia de formación a los clientes y la estrategia

comercial. Por otro lado se pretendería reforzar la amenaza conforma a la desinformación de los clientes respecto a la legislación y la calidad de los productos.

Concluyendo se afirma que los objetivos estratégicos impuestos por la empresa no afectan al grupo de interés de los proveedores ni a la sociedad en sentido global. Por último, todos los proyectos se apoyan en todos los ítem descritos en el análisis D.A.F.O, creando pero una excepción.

El único elemento de la análisis D.A.F.O. que no se ha podido tratar y solucionar a través de las Líneas Estratégicas propuestas, es la amenaza que implica que hayan pocos proveedores con productos de alta calidad en el mundo.

Por lo tanto, tras el análisis interno realizado y la conclusión antes expuesta, se pretende ofertar a la empresa Nacatur 2 España, la idea de convertirse, desde empresa distribuidora que representa actualmente, en empresa también productora, con el fin de fortalecer cada y una amenazas encontradas tras el análisis D.A.F.O, a través de una integración vertical hacia atrás.

Es por ello que a continuación se realizará un análisis de mercado, sobre el mercado en el que se pretende realizar la inversión, enfocando la atención en las fortalezas, costes y gravamen fiscales que dicha inversión implicaría para la empresa.

CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE MERCADO

Este capítulo focaliza la atención en las motivaciones del por qué se propone la idea de abrir una fábrica de producción de productos médicos hospitalarios en China y no en España u otro país miembro de la UE.

Basándose en el análisis de algunos datos recopilados, la *Academy of Greater Bay Area Studies* ha compilado una clasificación de las ciudades donde es más conveniente hacer negocios en China.

Según este informe, las cinco ciudades principales incluyen: Shenzhen, Shanghai, Guangzhou, Pekín, Chongqing.

Tras una valoración general del mercado Chino comparado con el mercado español, cuyos epígrafes sucesivos desarrollan, y tras el informe antes citado, se ha llegado a la conclusión de que la opción mejor para ofertar a la empresa en cuestión sería la de invertir con la abertura de una fábrica de producción en la ciudad de Shenzhen.

De tal manera la empresa española distribuidora de productos médicos-hospitalarios desechables se convertiría también en productora de productos médicos- hospitalarios desechables siendo su único mercado final, el en español.

Para explicar la motivación del porque la empresa en cuestión tiene la necesidad de invertir en mercados de otros países, como el mercado Chino, y no en el mercado en el que se encuentra en la actualidad, es decir el mercado español, u otro mercado de la Unión Europea, se va a explicar mediante una análisis PEST.

El objetivo de dicho análisis es el de conocer los factores del entorno general español que puedan afectar de manera directa o indirecta la actividad de la empresa española y que la empujen a tener que abrir una fabrica en Shenzhen y no en la misma sede en la que se encuentra su administración actual.

Se realizará un análisis a través de cuatro dimensiones: Político-legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico.

4.1 DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL

Las acciones tanto políticas como legales que se toman en las propias economías tienen luego unas consecuencias en el mercado y en el atractivo que este pueda resultar tanto para los inversores internos como para los inversores extranjeros.

La dimensión político-legal afecta a la empresa en el entorno en el que se desarrolla, afectando a tal propósito la esfera burocrática, las licencias, autorizaciones, normas europeas y locales, entre otros.

4.1.1 Factor Ambiental

Un aspecto importante englobado en esta dimensión es la regulación ambiental.

En el 1986 España se convirtió en miembro de la Unión Europea. Esta adhesión supuso la sumisión y adaptación a leyes impuestas por la UE. En materia de ambiente las normas europeas son muy estrictas en cuanto pretenden que los ciudadanos y sobre las empresas respeten, en el desarrollo de sus actividades, el ambiente. Con el fin de crear economías sostenibles procuran de emanar leyes sobre la depuración de las aguas y del aire, así como la adecuada eliminación de los residuos.

En contraposición, desde siempre se sabe que China es uno de los países al mundo que más contaminan el mundo con sus producciones y es el país que más carbono utiliza al mundo. Si bien es verdad que la China ha firmado unos tratados ambientales con el fin de reducir sus emisiones entre el 2025 y 2030.

Podemos por lo tanto concluir afirmando que las normas ambientales impuestas por la UE dificultan la abertura de una fábrica en cuanto tener que respetar todos los límites impuestos y las varias normativas ambientales

supondrían un coste elevado en el producto final y más si se compara con China.

Sin lugar a dudas, las normativas ambientales chinas son más flexibles y menos firmes de las de la UE, por lo que a la hora de obtener un precio acabado, normas menos firmes ayudan a obtener un precio más competitivo. Tratándose en el específico de producción de productos médicos hospitalarios desechables como guantes y mascarillas, productos de por sí pobres, es fundamental poder optimizar y minimizar los costes para ser competitivos frente la competencia. Por lo que el aspecto ambiental es un punto a favor que incentiva las empresas como Nacatur en abrir una fabrica en China.

4.1.2 Factor Fiscal

Otro aspecto fundamental que engloba este apartado es la regulación fiscal.

La fiscalidad en España está regida por Hacienda Pública, la cual ha establecido como fiscalidad directa en un 24%, estableciendo a su vez costes deducibles y no a la hora de calcular el Impuesto de Sociedad. El 01/09/2012 se estableció como porcentaje de IVA General el 21%. Por IVA General se entiende el impuesto que se aplica por defecto cuando ninguno de los demás tipos de IVA resultan aplicables.

En contraposición a España, en China el 01/01/2020 se estableció el 13% de IVA General. A vez, la fiscalidad China, y en particular manera la fiscalidad de Shenzhen, proporcionan incentivos para atraer las inversiones extranjeras, como en el caso en cuestión. Debe tenerse en cuenta la ley del impuesto sobre la renta de la República Popular de China para empresas con inversiones extranjeras y empresas extranjeras, en vigor desde 1991, y destinada a regular la tributación de la renta producida en China por empresas con participación de capital extranjero y por compañías extranjeras.

Las disposiciones relativas a las concesiones fiscales previstas por la ley en cuestión son bastante numerosas. A continuación, se mencionan las concesiones que más comúnmente benefician a empresas con participación de

capital extranjero y empresas extranjeras, como es el caso de Nacatur 2 España, que invierten en las mismas áreas con respecto a los ingresos producidos en China.

4.1.2.1 Impuesto directo sobre la renta de empresas con participación de capital extranjero y de empresas extranjeras.

Las empresas con participación de capital extranjero y las empresas extranjeras que operen en proyectos de inversión dentro de las zonas económicas especiales podrán beneficiarse, en determinadas condiciones, de las siguientes facilidades:

La tasa del impuesto sobre la renta de las sociedades se reduce al 15%; están exentos, sin embargo, del impuesto del gobierno local del 3%;

Las empresas productoras pueden beneficiarse de 2 años de exención del impuesto sobre la renta de las sociedades, a partir del año en que se obtienen beneficios, y una reducción del 50% durante los 3 años siguientes;

Las empresas orientadas a la exportación, al expirar el período de exención y reducción, se benefician de una tasa reducida del 10% si el valor de sus exportaciones en ese año en particular excede el 70% del valor total de la producción lograda en el mismo año;

Las empresas de alta tecnología, una vez expirado el período de exención y reducción, se benefician de un tipo reducido del 10% durante un período adicional de 3 años;

Las autoridades financieras municipales reembolsan el 100% del impuesto sobre la renta de las sociedades pagado por la ganancia obtenida de los nuevos productos estatales, o con patentes de invención producida en Shenzhen, y de nuevos productos a nivel provincial - municipal y productos patentados para servicio público, producidos en Shenzhen dentro de los 3 años (para el primer caso) o 2 años (para el segundo caso) a partir de la fecha de venta.

Finalmente, se observa, como regla general, que las pérdidas sufridas durante el ejercicio por una empresa con participación de capital extranjero o por una sociedad extranjera pueden compensarse con los resultados del ejercicio siguiente. Si los ingresos del siguiente año fiscal son insuficientes para compensar las pérdidas, es posible utilizar los ingresos del año siguiente por un período máximo de 5 años.

Las formas de pago del IRPF consisten en la autoliquidación del contribuyente y la retención de impuestos por parte de los retenedores.

Para los trabajadores chinos, la parte del salario mensual que supera los 1.600 RMB está sujeta a impuestos.

Para los trabajadores extranjeros, la parte del salario mensual que exceda los 4.000 RMB por los gastos incurridos está sujeta a impuestos. La parte de los ingresos que supere los 4.000 RMB se grava a tipos progresivos en función de los días reales de residencia en China. También debe tenerse en cuenta que para los extranjeros la legislación fiscal también prevé un impuesto de residencia y un impuesto de residencia temporal dependiendo de la duración del período de residencia en China.

Se proporcionan los siguientes beneficios:

- Si el capital relativo a las acciones otorgadas o distribuidas por empresas de alta tecnología a sus empleados se reinvierte en la producción y la gestión interna de la empresa, no está sujeto al impuesto sobre la renta de las personas físicas;

- Si se han distribuido o transferido dividendos, se aplicará el impuesto sobre la renta de las personas físicas al importe correspondiente a la ganancia.

4.1.2.2 Impuestos sobre el uso de la tierra

El impuesto al usufructo de tierras para uso industrial se reduce en un 50% para las empresas importadoras-exportadoras registradas en la zona económica especial.

Las empresas de tecnología avanzada se benefician de una reducción del 50% en el impuesto sobre el uso de la tierra durante un período de 5 años.

Las empresas que operan en la investigación científica, en la producción de productos de alta tecnología, como el caso de Nacatur 2 España o que participan en proyectos de alta tecnología están exentas del impuesto por la concesión de uso del suelo. En caso de compra de los inmuebles, se suprime la comisión por la transacción contractual, la escritura notarial y los costos procesales relacionados y la autoridad financiera reembolsará el monto total del impuesto pagado.

Los edificios construidos o comprados por empresas de alta tecnología o involucrados en proyectos de alta tecnología están exentos del impuesto sobre la posesión de propiedades urbanas por un período de 5 años a partir de la fecha de compra o finalización de la construcción.

4.2 DIMENSIÓN ECONÓMICA

La dimensión económica engloba todo lo que afecta el sistema económico, por lo que suele considerarse la dimensión más importante.

Como primer punto podemos analizar y comparar la economía interna española y china.

La economía española, como la de otros países del mundo, se ha visto paralizada tras la pandemia Covid-19. Según el País, la economía española se ha reducido del 11% en el 2020, quedándose en 1.121.698M €, considerándose como *el mayor colapso desde la guerra civil*. En euros, el descenso de la producción asciende a unos 130.000 millones. Según agencias

como el FMI y el Banco de España se tardará al menos tres años en recuperarse. Por lo que España vuelve a sufrir una recesión cuando las heridas de la anterior crisis financiera aún no han cicatrizado.

En contraposición al impacto negativo del Covid-19 en España, los mercados de capitales de China siguieron funcionando muy bien. El PIB chino en 2020 ha crecido un 2,3%, en euros fue de 12.901.904M€. Dicho crecimiento fue favorecido, según el Ministerio de Comercio, por las inversiones extranjeras, llegando a afirmar que “las inversiones extranjeras directas en China continental aumentaron un 6,2% hasta alcanzar un nivel récord de 999,98 mil millones de yuanes en 2020”.

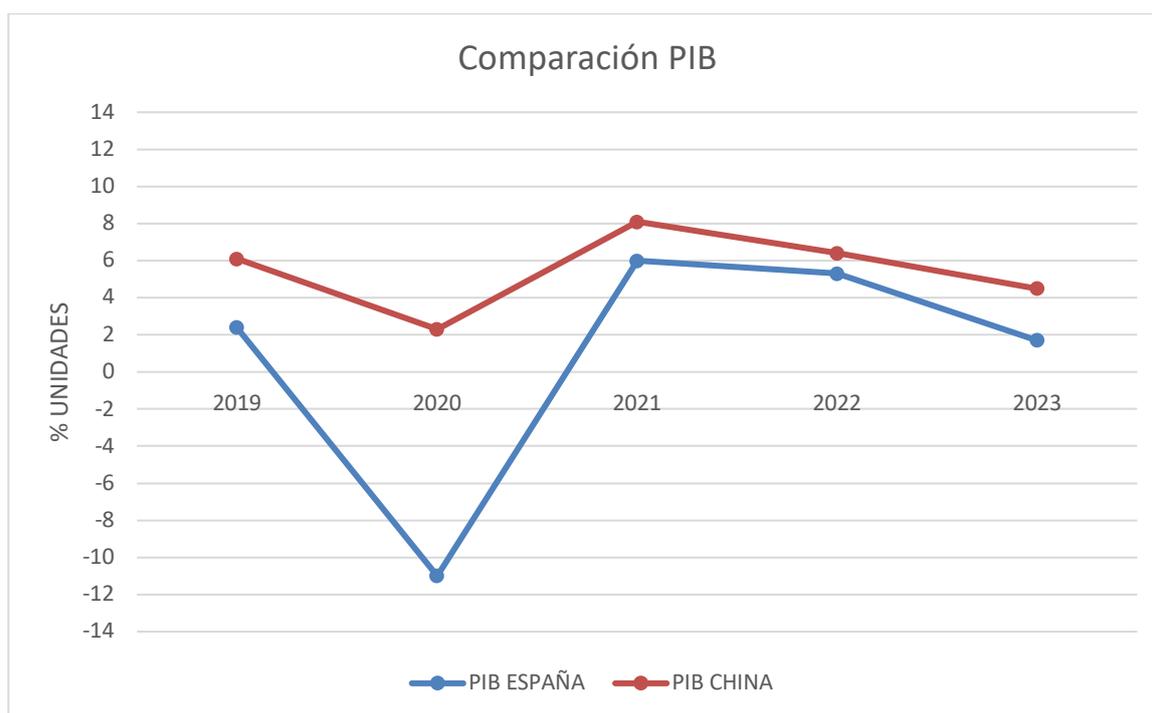
A continuación se ha elaborado un gráfico que pone de reflejo la situación económica interna del mercado Chino y del mercado Español.

Según los datos del Banco de España, la península ibérica ha tenido un grave descenso del PIB en el pasado 2020 tras la pandemia. Ha estimado una recuperación de dicha pérdida en tres años con un incremento del PIB del 6 % en este 2021, un 5,3% en el 2022 y un 1,7% previsto en 2023.

Por otro lado, y de forma muy visual, se puede observar como el PIB Chino se ha mantenido siempre por encima del PIB Español.

Es por dicha previsión futura que se opta por invertir en China en lugar de invertir en España, porque la China se proyecta a tener resultados más positivos.

Gráfico 1: Comparación PIB



Fuente: elaboración propia con los datos recopilados por el Banco de España y el Banco Popular Chino

Otros aspectos importantes a nivel económico que pueden compararse son los datos que a continuación se ilustran.

Tabla 1 : Aspectos económicos en comparación

	ESPAÑA 2020	CHINA 2020
PIB ANUAL	1.121.698M €	12.901.904M€
PIB PER CAPITA	23.690€	9.215€
DEUDA PER CAPITA	28.428€	5.220€
TASA DESEMPLEO	16,1%	5,2%

Fuente: Elaboración propia gracias a los datos recopilados en datos macro.

Tabla 2 : Tipo de cambio del \$

	ESPAÑA 2021	CHINA 2021
TIPO DE CAMBIO DEL \$	0,8247	6,3890

Fuente: Elaboración propia gracias a los datos recopilados en datos macro.

Como se puede observar por la tabla, los resultados de China son sin dudas mejores, sobre todo a la hora de comparar la deuda per cápita y tasa de desempleo. Por lo que dichos factores positivos por la China, incrementan sin dudas el atractivo del sector y la posibilidad de abrir la fabrica en Shenzhen.

4.3 DIMENSIÓN SOCIO- CULTURAL

En España encontramos la norma fundamental que rige los derechos de los trabajadores en el Real Decreto Legislativo 2/2015 de 23 de Octubre por el cual se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Dicha Ley ha establecido en 950€ el salario mínimo en España.

El conjunto las leyes dictadas por el Estatuto de los Trabajadores, hacen que los trabajadores españoles puedan trabajar con seguridad y a la vez asegurarse un futuro en el momento de la jubilación. Junto con el, los trabajadores españoles se ven garantizadas sus retribuciones y una serie de derechos. Entre los derechos más importantes se destacan el derecho a la libre sindicación, derecho de huelga y el derecho al trabajo y libre elección de profesión u oficio.

Por otro lado se conoce desde siempre a China por tener un coste de mano de obra definitivamente inferior con respecto a otros países, aunque en los últimos 10 años el nivel salarial ha aumentado.

En 2002, China se integró completamente a la fuerza laboral mundial al unirse a la Organización Mundial del Comercio y, desde entonces, el aumento gradual de la productividad ha elevado los ingresos. Además, a estas alturas todas las grandes ciudades han establecido un salario mínimo.

El salario promedio de los trabajadores chinos en 2016 fue de \$ 3.60 por hora: tres veces el valor en 2005.

Según un estudio realizado por el *Financial Times* tras los datos elaborados por el Eurostat , el aumento de los salarios también está vinculado

al crecimiento progresivo de la productividad: los salarios en las manufacturas han crecido más que en otros sectores, como la agricultura y la construcción. Se podría añadir que dicho aumento se ha incrementado tras la mayor demanda interna de productos como los DPI tras la pandemia Covid-19

En 2020, los niveles salariales de los trabajadores migrantes aumentaron solo un 2,8%, en comparación con un aumento del 6,5% en 2019.

Hablando de salarios mínimos, Shanghai es la ciudad China donde mejor se gana, alrededor de 318€ al mes. En Shenzhen el salario mínimo es alrededor de 284€, siendo el sueldo medio en el 2020 de 1.042,35€.

Son niveles salariales ahora comparables a los de los países de Europa del Este como en Polonia o la República Checa. Y si en China se triplicó el salario medio por hora del sector manufacturero, en el mismo período en otras zonas del mundo, como América Latina por ejemplo, la tendencia fue a la baja.

A continuación se muestra una tabla de los salarios mínimos de diferentes municipios en 2013 y en 2020 (fuentes gubernamentales):

Tabla 3 : Salarios mínimo mensual

Salario mínimo mensual aproximado en €			
PROVINCIA	2013	2020	ESPAÑA 2020
SHANGHAI	180	318	950
SHENZHEN	188	284	
HUNAN	145	239	

Fuente: elaboración propia a partir de los datos sacados en la pagina web datos macro

Otro aspecto cultural a tener en cuenta es que mientras en España los trabajadores tienen que soportar los gastos habituales que conlleva un trabajo, como el tenerse que desplazar hasta el lugar del empleo, el tener que llevarse la comida, en China es diferente.

Habitualmente en las empresas chinas los trabajadores viven dentro de las propias fábricas. Es decir, los trabajadores chinos empleados sobre todo en fábricas, suelen vivir en apartamentos que pone a disposición la misma empresa. Con la contratación, la empresa titular garantiza al trabajador un lugar modesto en el cual vivir, como pequeños apartamentos establecidos en los recintos de la fábrica y a la vez ofertan el servicio de restauración a los mismos empleados.

El fin último de ello es permitir ahorrar tiempo y dinero a los trabajadores, ya que no tendrían que desplazarse desde sus casas hasta la fabrica por lo que, en dicho caso, estarían ya en el lugar de trabajo. Esto tiene una contrapartida, si por un lado las empresas ahorrarían a la hora de las retribuciones y de los sucesivos costes que gravan en la empresa, por el otro los trabajadores se verían afectados por reglamentaciones menos estrictas que la Española, generando situaciones inhumanas para los trabajadores.

Así mismo un factor demográfico alarmante es que España despide cada vez más jóvenes que van al extranjero para encontrar nuevas oportunidades de trabajo. Mientras que en Shenzhen las industrias emergentes altamente desarrolladas han atraído a más jóvenes y capital, lo que ha dado lugar a una gran actividad inversora.

En conclusión, tras dicha comparación salarial entre China y España se puede afirmar que sin lugar a dudas sería mucho más rentable abrir una fábrica de producción de guantes en China, en lo específico en Shenzhen.

Como afirmado muchas veces, la producción que se llevaría a cabo es una producción de productos médicos hospitalarios desechables. Siendo de por sí un producto muy pobre, es fundamental poder reducir al mínimo todos costes y uno de los costes fundamentales en la realización de una fábrica de producción es la mano de obra.

Es por ello que también en dicha dimensión, la balanza está a favor de la apertura de la fábrica en China, ya que permitiría a la empresa actual ser competidora frente al resto de los otros competidores.

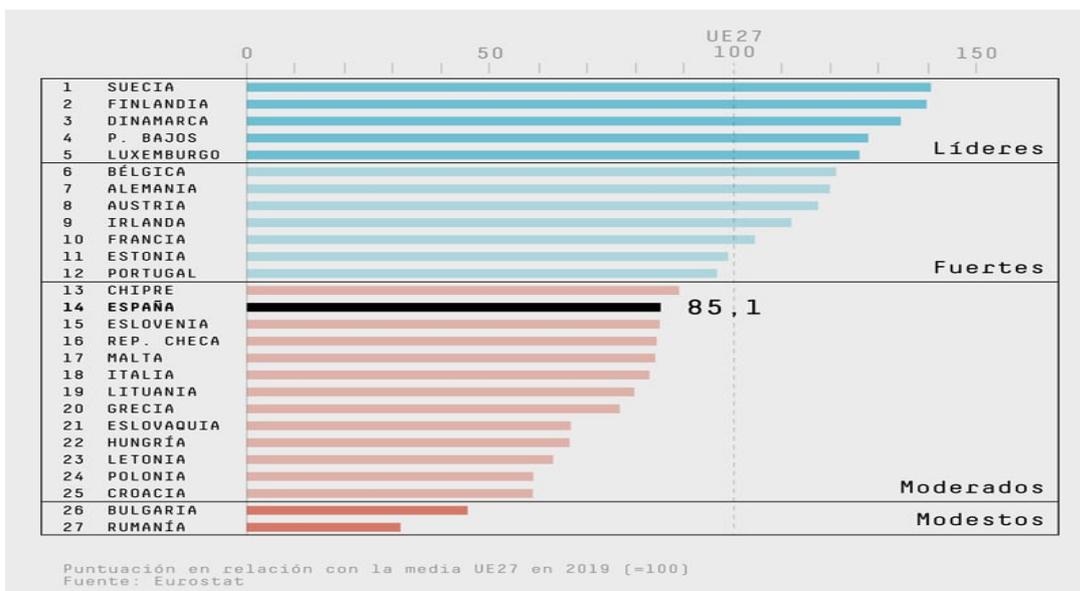
4.4 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

El ámbito tecnológico, ahora más que nunca, está teniendo un impacto relevante en el atractivo de los sectores y de su respectiva competitividad ya que el ámbito tecnológico influye tanto en la productividad y calidad de los productos, en la optimización y eficiencia de los costes, la utilización de los recursos humanos y en el posicionamiento de la empresa en el sector en el que se desarrolla.

Para España la herramienta de I+D+i ha sido desde siempre una herramienta muy valiosa, es por ello que para incentivar a empresas tanto públicas como privadas a invertir en proyectos de I+D+i en 2021, se han desarrollado incentivos como las deducciones Fiscales sobre el Impuesto de Sociedades, así como las Bonificaciones por Personal Investigador o las Ayudas y Subvenciones.

Con dichas herramientas las empresas pueden recuperar en sus Balances, una parte del gasto que han realizado en dichas actividades o bien obtener financiaciones para la realización de proyectos futuros.

Gráfico 2 : Indicadores de la innovación UE-27



Fuente: Eurostat

Como se puede observar en el gráfico arriba demostrado, los datos de la edición de Eurostat de 2020 posicionan España en el puesto 14 por innovación en comparación con otros países de la UE. El estudio llevado a cabo utiliza 27 indicadores, clasificados en 10 grupos, que miden a su vez el nivel de innovación de un país, clasificándolo con la denominación de "líderes", "fuertes", "moderados" y "modernos".

Para China el sector del I+D+i es un sector fundamental. Es por ello que gastó 378.000 millones de dólares en dicho sector en el año 2020, registrando un incremento del 10,3% con respecto al 2019.

De particular manera podemos rescontrar que el corazón pulsante del I+D+i se ubica en la ciudad de Shenzhen.

En 1980, la ciudad fue designada Zona Económica Especial (ZEE) y ha seguido creciendo a un ritmo rápido.

Tras la atribución del estado de Zona Económica Especial, Shenzhen ha iniciado políticas preferenciales para estimular la innovación tecnológica. De estas preferencias destaca que las empresas extranjeras en Shenzhen han disfrutado de impuestos favorables, contratos prolongados para el uso de la tierra a un costo reducido y procedimientos simplificados. Estas opciones demostraron ser una estrategia ganadora y aún se están implementando.

Un ejemplo de políticas preferenciales para las empresas del sector de alta tecnología son las exenciones del impuesto sobre la renta de las sociedades durante los dos primeros años en los que se registra una ganancia, así como las deducciones fiscales por inversiones en investigación y desarrollo.

Esto ha permitido la atracción de capital extranjero, que para ese año registró 14.834 empresas nuevas, aumentando en un 119,54% la inversión respecto al año anterior.

Shenzhen es una de las ciudades más desarrolladas en el sector de la alta tecnología y sus principales industrias están relacionadas con la inteligencia artificial y el hardware. En los últimos años, la industria de la

inteligencia artificial de Shenzhen ha experimentado un desarrollo floreciente, ganando popularidad entre los inversores. Por la perfecta situación geográfica en la que se encuentra, goza de rápidas vías de comunicación.

En 2014 se registraron 82.254 patentes, 13,9 veces por encima del promedio nacional. En el mismo año se solicitaron 11.639 patentes internacionales, lo que corresponde a casi la mitad del total de solicitudes en el país.

Este resultado se puede atribuir a la decisión de posicionarse como centro de innovación. En el pasado, Shenzhen se conocía como el término chino Shanzhai, que indica la replicación de productos masivos, donde la mayor parte de la innovación se deriva de la imitación del occidental. Sin embargo, con el surgimiento de una clase media dedicada a productos de alta calidad, Shenzhen se ha transformado en un centro de innovación, ganándose el sobrenombre de Silicon Valley of Hardware.

Shenzhen es a la vez, destino de numerosas startup, sobre todo de empresas tecnológicas ya que la extensa competencia y adquisición de elementos tecnológicos esenciales hace que disminuyan los costes. Las principales inversiones registradas se realizaron en los sectores industriales de alta tecnología y en el sector terciario. La industria de alta tecnología registró un aumento del flujo de capitales del exterior en un 28% y las inversiones en investigación y desarrollo aumentaron en un 79%.

A fines de 2020, el saldo total de depósitos de RMB (renminbi, moneda oficial en China, que tiene el yuan como unidad base) y las monedas extranjeras en las instituciones financieras de Shenzhen alcanzó los 10,19 billones de yuanes, lo que la convierte en la tercera ciudad más grande 10 billones de dólares, después de Pekín y Shanghai.

Esto ha permitido la atracción de capital extranjero, que para ese año registró, según los datos recopilados en la Oficina de marcas y patentes, 14.834 empresas nuevas, aumentando en un 119,54% la inversión respecto al año anterior.

Su desarrollo no ha parado, al revés ha crecido de manera elevada, llegando a establecer un record en este primer trimestre del 2021. Según los datos publicados por Pekín, el PIB aumentó un 18,3% anual en los primeros tres meses del año, lo que confirma la recuperación total de la economía en la fase post-Covid, aunque ligeramente por debajo del +19% esperado. Esta es la mayor expansión en casi treinta años, es decir, desde que los datos se publicaron por primera vez en 1992.

El consumo, supera las expectativas. De hecho, las ventas minoristas en marzo 2021 aumentaron un 34,2% interanual, muy por encima del + 28% esperado por los analistas.

Shenzhen se ha convertido en el distrito industrial prioritario para la producción, investigación y desarrollo, comercio exterior de productos de alta tecnología que incluyen computadoras al igual que componentes, equipos de telecomunicaciones, productos audiovisuales, productos de biotecnología, productos ópticos y electromecánicos, entre otros.

Durante los próximos cinco años, el gobierno Chino tiene como objetivo fomentar el espíritu empresarial y la innovación para convertirse en el nuevo motor del crecimiento de China. Por esta razón, las Empresas de Inversión Extranjera (FIE) en los sectores de alta tecnología se benefician de incentivos considerables cuando se ubican en una ZEE.

Se puede afirmar por lo tanto que los factores que hacen que Shenzhen sea única son la innovación continua y la disponibilidad de talento. Ofrece nuevos espacios de innovación científica, haciendo que la ciudad sea más atractiva para los inversores, gracias a algunos beneficios exclusivos de los que disfruta por ser considerada Zona Económica Especial.

Para ello es eficiente que la empresa Nacatur desarrollara su fábrica de producción de DPI en Shenzhen, en lugar de España, porque gozaría de la última tecnología ofertada en el mercado y a precios menores respecto a la tecnología ofertada en la Unión Europea. Dicha ventaja tecnológica permitiría a la empresa Nacatur ser más competitiva en Europa en cuanto ofertaría un producto excelente, por el empleo de las últimas tecnologías y a un precio

mejor con respecto de la competencia, ya que gozaría de la combinación entre políticas preferenciales, ubicación estratégica de la ciudad, la disponibilidad de última tecnología, el talento humano y la cercanía de materias primas.

CAPÍTULO 5: IDENTIFICACIÓN DE LA FÁBRICA

5.1 FORMA JURÍDICA DE LA FÁBRICA

La fábrica que se abriría en China sería una fábrica contralada íntegramente por el administrador único de Nacatur 2 España.

En China, cada sociedad que esté controlada por una cuota igual o superior al 25% por extranjeros es considerada una FIE, es decir una Empresa a Inversiones Extranjeras. De manera más común las FIE se identifican como WFOE, es decir una entidad legal íntegramente poseída por extranjeros.

Por lo que la fabrica China tendría la forma jurídica de una WFOE.

El tipo de WFOE utilizado en la gran mayoría de los casos es la LLC (Limited Liability Company) que, como estructura legal, se asemeja mucho a la SL (Sociedad Limitada), donde la responsabilidad de cada socio es precisamente limitada al capital que ha invertido en la empresa.

La única diferencia que hay entre una WFOE y una SL española, es que la participación en la primera no está ligada al capital registrado y no desembolsado en participaciones, sino que la participación en la sociedad va ligada a la cifra y al porcentaje asignado a cada socio.

Por lo general, se oferta abrir una fabrica en China en cuanto los íter legislativos son más ágiles en comparación con España y a la vez, porque en España se necesita de un desembolso inicial de 3.000€ para la apertura de una SL, mientras que en China, para la constitución de una WFOE no se requiere ningún capital mínimo, pudiendo por lo tanto abrir una sociedad con 1€ (0,13 RMB).

Aunque no se requiera un capital mínimo es importante que la empresa, tanto china como española, realice una estimación de los gastos de la sociedad hasta cuando no sea capaz de auto-sostenerse y a generar beneficios.

Lo que, llegados a este momento, interesa saber, ya que China-España es un destino largo, es, saber si es posible abrir una fabrica en China sin tener que moverse físicamente.

La respuesta es sí. Todo el trámite para la constitución de una empresa en China se puede manejar directamente a través de oficinas legales, sin que el cliente vaya físicamente a China.

Sin embargo es necesario que un representante legal de la empresa recién incorporada visite personalmente las principales entidades de crédito chinas e internacionales. Instituciones donde será necesario activar las cuentas de la empresa (Capital, RMB Basic, Cuenta en moneda extranjera). Lo mismo se aplica a las reuniones con las autoridades fiscales, las autoridades administrativas y los sectores regulados (A&B, Servicios financieros, etc.).

Por otro lado es fundamental saber si el administrador único de la Nacatur 2 España, siendo una persona no residente en China, pueda de igual manera formar una empresa según la legislación China.

También en este caso la respuesta es sí. Una persona no residente en China puede constituir una WFOE, incluso en forma unipersonal como el caso en objeto, y poseer el 100% del capital de la misma. Una persona no residente en China también puede ser el único socio de una empresa constituida conforme a la ley china.

Dicha información es muy valiosa a la hora de tener en cuenta los gastos de apertura legal de la fábrica. La empresa española, pudiendo abrir la fábrica en China sin necesidad de desplazarse ahorraría en dichos costes.

5.2 DENOMINACIÓN DE LA FÁBRICA: NACATUR CHINA

Las *Regulations on Registration and Management of Enterprises Name* y las *Implementation Measures on Registration and Administration of Enterprise Names* son las legislaciones que detallan y apueban las denominaciones sociales.

Tras haber comprobado la disponibilidad del nombre en la Oficina de marcas China, pagina web que trata de realizar la búsqueda en las bases de datos de marcas y patentes de negocios, se ha llegado a la conclusión de llamar a la fábrica en Shenzhen: **NACATUR CHINA**

Todas las empresas chinas tiene que tener a la vez registrada la denominación en el idioma oficial, por lo que quedaría inscrita de tal forma :
中國製造

La motivación por la cual se ha querido mantener el nombre de origen de la empresa española es que, como mencionado anteriormente a la hora de describir la empresa española, se habla ya en la actualidad de Grupo Nacatur. Se habla de Grupo Nacatur en cuanto existe una empresa italiana, Nacatur International; una empresa española, Nacatur 2 España y una empresa francesa, Nacatur France.

Con el desarrollo de esta fábrica de producción se introduciría al grupo, la Nacatur China, diferenciándose de las demás empresas del grupo en cuanto productora y no distribuidora de productos médicos hospitalarios desechables.

Ilustración 1: Logotipo



Fuente: Elaboración propia con la modificación del logo oficial.

El logotipo se quedaría con dicha estructura, manteniendo el logo principal de la empresa ya existente, añadiendo la denominación “China”.

5.3 LOCALIZACIÓN DE NACATUR CHINA

Como mencionado varias veces, la fábrica de producción se situaría en la ciudad de Shenzhen. Se ha procedido a elegir esta ciudad por su perfecta y estratégica posición que a continuación se expone.

Shenzhen, que nació como un pueblo de pescadores, se ha convertido rápidamente en una metrópolis próspera, convirtiéndose en la zona que ocupa el primer lugar en la vitalidad de las inversiones en el País del Dragón.

Shenzhen se encuentra al comienzo del delta del río Pearl, limita al sur con los Nuevos Territorios de Hong Kong, al este con la bahía de Daya, al norte con las ciudades de Dongguan y Huizhou y es el distrito industrial más importante del sur.

Sus puertos marítimos están particularmente desarrollados: el de Shenzhen es actualmente el tercer puerto de contenedores más importante del mundo, donde el tráfico soportado es de 27.74 millones de TAU, mientras que el puerto de Luohu es la estación fronteriza terrestre más grande para pasajeros con destino a China; el puerto de Huanggang es el puerto comercial terrestre más grande.

Las autopistas Guangshen, Shenshan, Jingjiu conectan Hong Kong, Shenzhen y las ciudades del interior. En los puertos de Shenzhen y Hong Kong, los servicios de aduanas están operativos las 24 horas del día, elemento fundamental para empresas como Nacatur. La construcción del Puente Oeste, conecta Shenzhen con Hong Kong aún más estrechamente. Las ventajas para las dos economías de Shenzhen y Hong Kong serán aún más evidentes.

5.3.1 Las zonas francas de Futian, Shatoujiao y Yantian

En 1980, la ciudad fue designada Zona Económica Especial (ZEE).

Ilustración 2 : Mapa de la zona económica especial de Shenzhen



Dentro de la Zona Económica Especial de Shenzhen, se han establecido las tres zonas francas de Futian, Shatoujiao y Yantian.

- La Zona Franca de Futian tiene un paso especial a través de Hong Kong, cubre un área de 1,35 kilómetros cuadrados y controla las industrias y la logística de alta tecnología en desarrollo.

- La Zona Franca del Puerto de Yantian está cerca de la Terminal de Contenedores de Yantian, tiene una superficie de 0,85 km² y se centra en el sector logístico.

- La zona franca de Shatoujiao ocupa 0,27 kilómetros cuadrados y se centra en los sectores industriales orientados a la exportación de juguetes, ordenadores, joyería y orfebrería.

Ilustración 3 : Ubicación puerto de Yantian



Fuente: Google Imágenes

○ = puerto Yantian

En las zonas francas se permiten todas aquellas actividades típicas de dichas zonas como producción, transformación, almacenamiento, manipulación y etiquetado y operaciones de procesamiento y montaje.

La principal ventaja que ofrecen las zonas francas es la posibilidad de poder pasar mercancías por ellas libres de impuestos y derechos de aduana, esta imposición se produce únicamente cuando las mercancías cruzan la

frontera entre la zona franca y el territorio chino, más allá de fuera de la propia zona franca.

Existen disposiciones especiales, y a veces difieren entre las diferentes áreas, especialmente con respecto a la zona franca de Waigaoqiao en Shanghai (sujeta a dos regulaciones separadas, una de carácter general por la Administración General de Aduanas, la autoridad a cargo de los chinos administración aduanera - y una del municipio de Shanghai) y hacia las zonas francas de exportación en cuanto a la posibilidad o no de que las empresas ubicadas en estas zonas francas comisionen a otras empresas fuera de la zona franca para operaciones de procesamiento.

El reglamento general emitido por la Administración General de Aduanas establece que las operaciones de procesamiento pueden ser encomendadas por empresas ubicadas en zonas francas a empresas fuera de la zona franca solo en la existencia, por ejemplo, de los siguientes requisitos:

a) La empresa ubicada en la zona franca, la zona debe tener una planta de producción y debe haber emprendido oficialmente la actividad de producción.

b) La mayor parte del proceso de producción relacionado con las operaciones de procesamiento encargadas a la empresa fuera del área debe tener lugar dentro de esta última.

c) Las operaciones de procesamiento encargadas a la empresa fuera de la zona no debe durar más de seis meses, prorrogable, en presencia de circunstancias excepcionales, por un máximo de otros seis meses.

d) Al final del procesamiento, los productos deben ser enviados a la zona franca.

e) Con el fin de realizar una exportación directamente de una empresa fuera de la zona franca, es necesario solicitarlo a la autoridad aduanera.

f) En el caso de que la empresa de la zona franca haya obtenido una orden de procesamiento, esta última deberá llevar registros relacionados con

los materiales y componentes utilizados por cuenta de la empresa fuera de la zona.

Cabe señalar que las empresas ubicadas en las denominadas Zonas Francas de Exportación (que solo pueden establecerse dentro de las Zonas de Desarrollo Económico y Tecnológico) pueden en cambio adquirir, sin satisfacer los requisitos antes mencionados, bienes de sujetos ubicados en territorio chino fuera de la zona de exportación de la zona de procesamiento, exento de IVA. Frente a esta exención para las empresas ubicadas en las áreas de procesamiento de exportaciones, ya no existe ninguna diferencia desde el punto de vista fiscal entre las compras de componentes y materias primas chinas o importadas. En este caso, sin embargo, los bienes adquiridos por la empresa en territorio chino no pueden revenderse en el extranjero sin una operación sustancial de procesamiento o ensamblaje.

Las empresas procesadoras y ensambladoras ubicadas en las zonas francas pueden obtener una autorización especial de las autoridades aduaneras para organizar exhibiciones de sus productos incluso fuera de la zona franca.

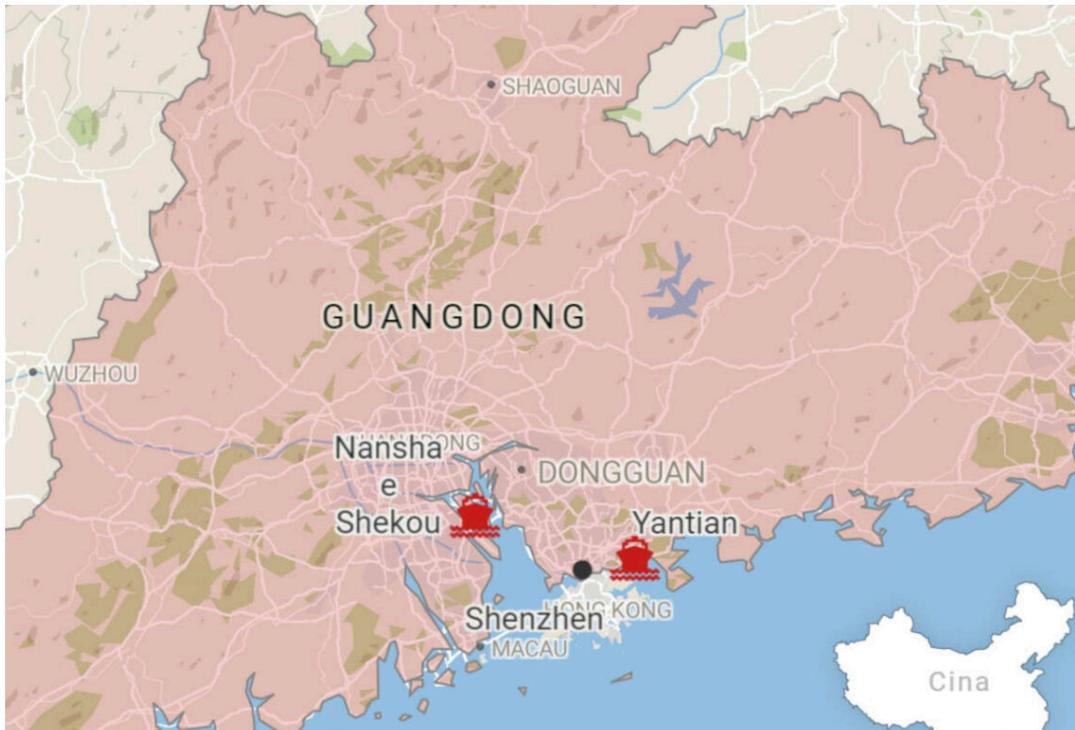
Las maquinarias y equipos importados por empresas que operan en la zona franca para ser utilizados únicamente para uso interno de su negocio están exentos del pago de derechos de aduana.

Las mercancías que ingresan a las zonas francas no están sujetas a derechos de aduana e IVA ni al sistema de licencias. Las mercancías transportadas desde las zonas francas a las aduanas nacionales fuera de las zonas francas son tratadas como importaciones, mientras que las mercancías transportadas a las zonas francas por las zonas francas nacionales reciben el tratamiento como exportaciones.

Concluyendo se puede afirmar que el análisis llevado a cabo de las Zonas Francas de Shenzhen es una información muy valiosa para la empresa a la hora de decidir la localización más adecuada en la ciudad, ya que si optaría por abrir la fabrica en otra zona de Shenzhen no beneficiaría de los incentivos atribuidos a estas Zonas Francas.

En el específico sería aconsejable que Nacatur China se ubicase en la Zona Franca del Puerto de Yantian ya que está cerca de la Terminal de Contenedores de Yantian por las razones que a continuación se detallan.

Ilustración 4 : Puerto de Yantian



Fuente: Google imágenes.

En el específico el puerto de Yantian es considerado el tercer puerto a nivel mundial ya que cuenta con un trabajo de más de 200 líneas de contenedores internacionales, conectando más de 100 países y a la vez con más de 300 puertos en todo el mundo. En 2020 la capacidad del puerto alcanzó los 24 millones de TEU. Con España desarrollan 10 líneas semanales. Este trabajo es un elemento imprescindible para Nacatur China a la hora de exportar sus productos en España.

Por el contrario los puertos principales españoles serían el puerto de Valencia y el puerto de Barcelona, quedando pues secundarios frente a las cantidades movidas por el puerto de Yantian.

Por lo que se puede concluir afirmando que otro punto a favor de la abertura de una fabrica en China, en el específico en Shenzhen, es debido al

desarrollo portuario que permitiría a la empresa enviar una cantidad elevada de contenedores de productos acabados en España para abastecer las necesidades del mercado europeo.

Ilustración 5: Mapa de las 10 Líneas/ semana España Yantian



Fuente: página web ypllog.cn

Por otro lado la empresa logística de Shenzhen es la Shenzhen Energy Logistics Co, apoyada por el Gobierno y empleada en la gestión y desarrollo logístico en la cadena de suministros, importaciones y exportaciones. Sobre dicha empresa Nacatur China podría apoyarse para la exportación a España.

Siendo por lo tanto que la actividad principal de Nacatur China es la producción de productos médicos hospitalarios desechables destinados a la exportación en el mercado Español, la mejor ubicación es la Zona Franca situada cerca de los contenedores y del sector logístico, siendo estas dos, las herramientas fundamentales para la exportación del producto terminado.

La empresa tiene que tener como dato importante los tiempos de tránsito de los productos destinados para la exportación a España. Así un buque

portacontenedor desde el puerto de Shenzhen hasta Valencia es de 23 días en las rutas directas y de 50 días aproximadamente en el caso de rutas con paradas.

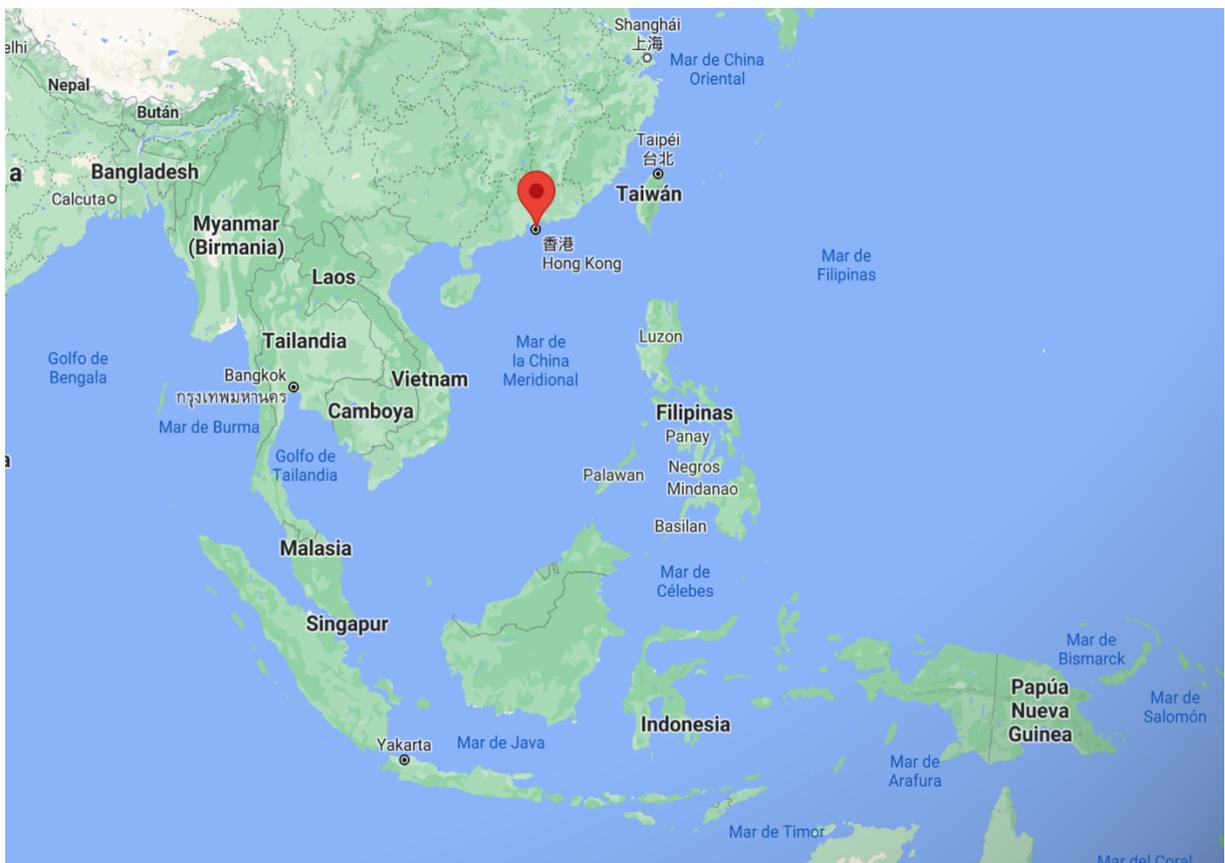
5.3.2 Cercanía de las materias primas

Otro aspecto fundamental de tener en cuenta es la cercanía con las materias primas.

Siendo una empresa productora, es fundamental conocer la localización de las materias primas. La empresa Nacatur China se dedicaría como producción principal a la producción, entre otros de guantes en látex.

El látex viene cultivado principalmente en Malasia e Indonesia, si bien en China existen numerosas materias primas que se emplean en la producción de EPI.

Ilustración 6 : Cercanía de Malasia e Indonesia con el puerto de Yantian



Fuente: Google Maps

Como se puede observar desde la foto de Google Maps, las materias primas son, sin lugar a dudas más cercanas, al puerto de Yantian, con respecto a otro puerto tanto español como europeo.

Dicha cercanía es un elemento fundamental a la hora de calcular los costes del producto terminado en cuanto permite ahorrar en costes de envío. No es lo mismo para la empresa tener que soportar un envío de materias primas desde Malasia a Shenzhen, en lugar que Malasia Valencia.

Si así se decide realizar envíos aéreos de materias primas desde Kuala Lumpur, Malasia, hasta Shenzhen, el tiempo de envío estimado es de 5 horas aproximadamente. Si por el contrario se considera realizar un envío desde Kuala Lumpur, Malasia, hasta Valencia, el tiempo de envío estimado es de 20 horas aproximadamente. Es un dato muy valioso a tener en cuenta a la hora de establecer el precio final del producto.

La cercanía de la fabrica con las materias primas es un elemento estratégico exitoso ya que además de ahorrar en gastos de envío se ahorra en tiempos productivos porque las materias primas no tardarían tanto en llegar en Shenzhen, en lugar de llegar en Valencia, por lo que produciría la posibilidad de producir en tiempos más reducidos y poder abastecer de manera más rápida las exigencias del mercado europeo.

5.4 RECURSOS Y SERVICIOS GENERALES

5.4.1 Uso de la tierra

Según la constitución china, los particulares no pueden poseer tierras. No obstante, los particulares, tanto chinos como extranjeros, pueden obtener el derecho de uso de la tierra y, una vez obtenida la autorización, pueden construir allí propiedades que serán de su propiedad. Los derechos de uso de la tierra ubicados en zonas económicas especiales, y destinados a actividades de producción industrial, generalmente pertenecen a la categoría

de Derechos Concedidos de Uso de la Tierra. Los derechos de uso de tierras pertenecientes a esta categoría se otorgan mediante el pago de una tasa, se arriendan por un período de tiempo determinado y solo pueden ser expropiados en caso de interés público previo pago de una indemnización; los derechos de uso de dichos terrenos pueden venderse, alquilarse y someterse a hipoteca con el fin, por ejemplo, de concesión de un préstamo bancario.

Precios por la concesión del derecho de usufructo de la tierra en las áreas indicadas:

Tabla 4 : Precios Mínimos y Máximos de adquisición de terrenos

Unidad : RMB/m2 por áreas edificables					
Distrito	Nanshan	Futian	Luohu	Yantian	Baoan
Terrenos comerciales	1.368 – 2.579	1.388 – 5.509	1.260- 8.039	1.260- 2.184	579 - 1320
Terrenos para Oficinas	1.225 – 1.968	1.225 – 2.792	1.202 – 3.144	1.078 – 1.732	423 - 854
Terrenos industriales	316-644	342-649	303- 730	366-568	165-320

Fuente: Realización propia con los datos recopilados en páginas web como gabino home.

Los precios para la concesión del usufructo del terreno que se indican a continuación son precios de referencia, sujetos a negociación con la autoridad local o alcanzada en subastas y licitaciones organizadas por concesión del propio derecho:

Tabla 5 : Precios del suelo

Unidad: RMB/m2			
	Área industrial	Parque industrial Hi-tech	Area aduana de Futian
Precio del suelo	145-200	130-170	800-2800

Fuente: Realización propia con los datos recopilados en páginas web como gabino home.

Como expuesto en el epígrafe anterior, Nacatur China debería ubicarse en la Zona de Yantian, por lo que, para crear su centro de fabricación tendría que soportar los costes que a continuación se desarrollan.

Tabla 6 : Precios de alquileres

YANTIAN	
TERRENOS INDUSTRIALES	60,27 €/ m2
OFICINAS	181,33€ /m2
PRECIO DEL SUELO	22,26 € / m2

Fuente: Elaboración propia.

La tabla realizada se ha llevado a cabo haciendo una media entre los precios mínimos y máximos de las tablas anteriores y tras la conversión desde RMB en euros.

Se estima que la empresa para realizar la fábrica de producción de productos EPI necesitaría de un terreno de 5.000 m2, en el hipotético caso que decidiera construir su fabrica desde cero, aunque no sea recomendable, llegando por lo tanto a costar a la empresa alrededor de 301.350€.

A su vez sería necesario disponer de oficinas que gestionen los trámites de importación de materias primas y exportación a UE del producto terminado.

Para ello se toma en consideración alrededor de 14m² por cada empleado en la oficina, considerando 5 empleados, de 70 metros cuadrados de oficinas, por lo que el gasto final sería de 12.693,1€ aproximadamente.

Si se comparan dichos costes con los costes de España, se puede observar que sin lugar a dudas es mucho más económico invertir en terrenos y bienes inmuebles en China, en lugar de España.

Si así mismo se decidiera por adquirir un terreno industrial de 5.000 m² en la Región de Murcia, se estima un coste aproximado de 82€/m², sin duda un precio mucho más elevado comparado con los 60,27€/m² chinos. Por lo que el gasto final resultaría ser de 410.000€.

A la vez si se decide comprar una oficina en Molina de Segura el coste sería de 1.154€/m² considerando un establecimiento de 70m² de 80.000€

El ahorro que la empresa soportaría a la hora de invertir en la adquisición en terrenos industriales y oficinas en China en lugar de España sería muy elevado. A continuación se ilustra de manera más visual.

Tabla 7 : Ahorro de la inversión entre España y China

	TERRENO INDUSTRIAL	OFICINAS
ESPAÑA	410.000€	80.000€
CHINA	301.350€	12.693,1€
AHORRO DE INVERTIR EN CHINA	108.650€	676.306,9€

Fuente: Elaboración propia

5.4.2. Precio de alquiler oficinas, laboratorios y almacenes

Tabla 8 : Precios de alquileres

Unidad : RMB/ m2 mensuales						
Distrito		Nanshan	Futian	Luohu	Yantian	Baòan
Oficinas Alquiler	Rascacielos	13 - 48	30-70	35-130	25 - 65	8-60
	Edificio	14 - 50	30-60	15-45	/	/
Laboratorios		12-28	15-40	8-15	13-22	5-14
Almacenes		10-17	6-10	816- 2.923	10-25	4-14

Fuente: Elaboración propia tras la búsqueda en páginas web como gabino home, expatistan y consultas en la agencia inmobiliaria Shenzhen JJJ home.

Tabla 9 : Precios finales China vs España

YANTIAN	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL TOTAL
RASCACIELOS	5,81 €/m2 x 70m2 = 406,7 €/ mensual	4.889,4 €/ anual
LABORATORIOS	2,26€/m2 x 1000m2 = 2.260€/ mensual	27.120€/ anual
ALMACENES	2,26€/m2 x 2000m2 = 4.520€/ mensual	54.240€/ anual
TOTAL	7.186,7 €/ MENSUAL	86.240,4€/ ANUAL

Fuente: Elaboración propia.

MURCIA	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL TOTAL
RASCACIELOS	6,14 €/m ² x 70m ² = 429,8 €/ mensual	5.157,6€/ anual
LABORATORIOS	5,34€/m ² x 1000m ² = 5.340 €/ mensual	64.080€/ anual
ALMACENES	1 €/m ² x 2000m ² = 2000€/ mensual	24.000/ anual
TOTAL	7.769,8€/ MENSUAL	93.237,6€/ ANUAL

Fuente: Elaboración propia.

Las tablas antes desarrolladas muestran los precios de alquileres tanto en España como en China. Como bienes inmuebles la empresa tiene que tener en cuenta de oficinas considerando, como explicado antes, 14m² aproximados por cada empleado, y se considera en ello 5 empleados.

Sucesivamente, fundamental para empresas como Nacatur, es la presencia de un laboratorio donde desarrollar productos I+D+i. Para ello, y entre las razones por las cuales Shenzhen ha sido la ciudad elegida para la realización de dicha inversión es justamente por el elevado desarrollo tecnológico, ampliamente desarrollado en los capítulos anteriores.

Por último la empresa necesita de almacenes para depositar los productos ya terminados y listos para ser exportados a España. En dicho apartado encontramos por primera vez un precio de China superior a los precios de España.

Aún así, viendo la inversión anual se observa que es más rentable invertir en una fábrica en China en lugar de España.

Como se ha mencionado varias veces, estos ahorros influyen en el precio final del producto, permitiendo poder competir en Europa con un precio más competitivo respecto de la competencia.

5.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTES

En dicho apartado se pretenden analizar los costes más relevantes a la hora de la puesta en marcha de la fábrica.

5.5.1 Costes Generales

En este apartado se pretende averiguar cuáles son los costes generales necesarios para el desarrollo de la producción, identificando los principales suministros como luz, agua, gas, internet y telefonía.

A continuación entre los servicios de utilidad pública se desarrollan:

Tabla 10 : Suministros de agua

Abastecimiento de agua para uso industrial	RMB 1,9 /m3
Abastecimiento de agua para actividades comerciales, industria, servicios y construcción	RMB 2,4/m3

Fuente: Elaboración propia con los datos de la empresa Suez.

Murcia es la segunda región española con el coste del agua más elevado, quedándose en un 2,61€ /m3.

Tabla 11 : Suministros de electricidad

Unidad: RMB/ kWh	Consumos normales	Consumos entre 101 y 3.000 kVA	Consumos entre 3.001 kVA
Electricidad para empresas comerciales y de servicios	0,87	0,73-0,77	0,68-0,72
Electricidad para uso industrial	0,70	0,35-0,71	0,30-0,66

Fuente: Elaboración propia con los datos de la empresa Shenzhen Energy Investment Company Limited.

Tabla 12 : Suministros de gas

Gas por uso industrial	RMB 13,48/M2
-------------------------------	--------------

Se introduce entre los suministros también el gas que es un elemento importante a la hora del proceso productivo por ejemplo de los guantes en látex.

- Telecomunicaciones:

Actualmente Shenzhen es la ciudad que tiene la mayor red de 5G del mundo. Cuenta con más de 46.000 estaciones base que operan en la ciudad implementando la tecnología de quinta generación.

Tabla 13 : Tarifas de telefonía fija

Tarifa mínima mensual para usuarios no residentes		30 RMB mensuales para cada aparato telefónico
Tarifas para llamadas locales	Dentro de la área operativa	0,20 RMB / primeros 3 minutos 0,10 RMB/ minutos para los restantes
	Segmentos operativos	0,18 RMB / por minuto
Tarifas para llamadas internacionales	Nacionales	0,07/ 6 segundos
	Internacionales	0,08/ segundos
	Hong Kong, Macao Taiwán	0,2/ 6 segundos

Fuente: Elaboración propia tras consultar empresas telefónicas en Shenzhen y búsqueda en la app Voipscan

Tabla 14 : Tarifas para telefonía móvil

	Tarifas mensuales mínima RMB 50 / usuario
Tarifas para llamadas locales desde teléfonos móviles	RMB 0,07/ minuto
Tarifas para llamadas de larga distancia	Tarifas mínimas para llamadas desde dispositivos móviles + tarifa relativa de larga distancia

Fuente: Elaboración propia tras consultar empresas telefónicas en Shenzhen y búsqueda en la app Voipscan

Tabla 15 : Estimación gastos de suministros

SUMINISTRO	GASTO ESPERADO	GASTO ANUAL TOTAL
AGUA	2.000€/ mes	24.000€ / anuales
ELETRICIDAD	2500€/ mes	30.000€/ anuales
INTERNET/ TELEFONÍA	300€/ mes	3.600€/ anuales
GAS	2.000€/ mes	24.000€
TOTAL SUMINISTROS	6.800€/ mes	81.600€

Fuente: elaboración propia

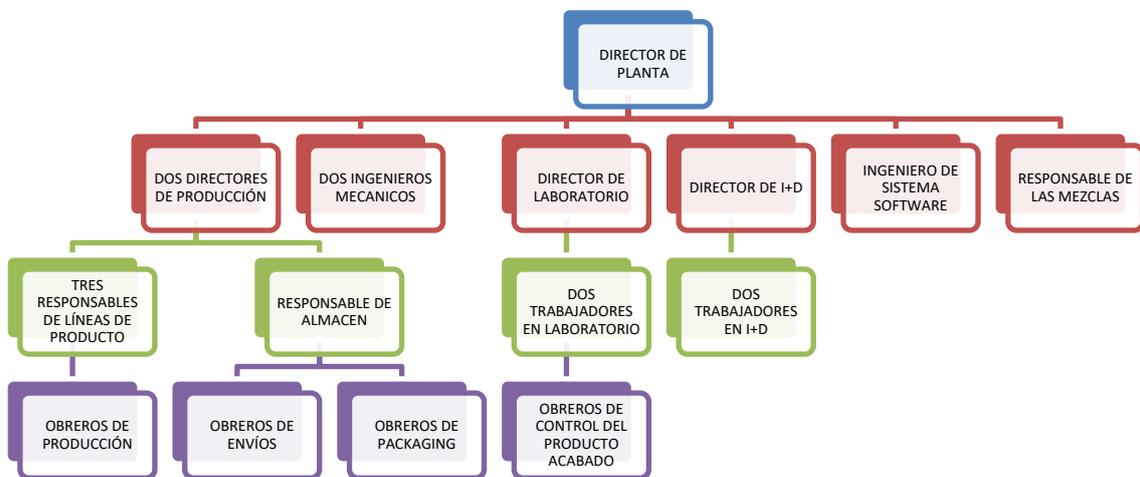
Tras esta tabla realizada, se ha llevado a cabo una estimación de lo que podrían ser los gastos soportados por la empresa Nacatur China en cuanto a suministros, tanto a nivel mensual como a nivel anual.

CAPÍTULO 6: PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

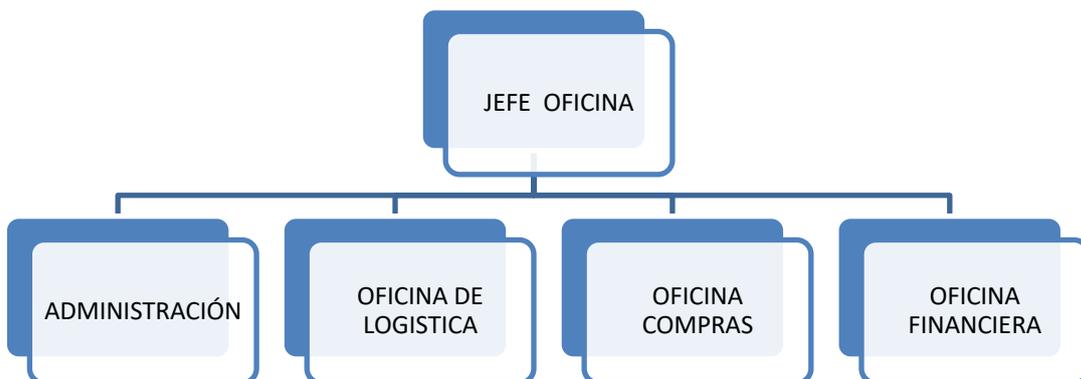
Con el fin de establecer la jerarquía interna de la empresa Nacatur China, se pretende realizar un organigrama con todos los miembros que debería formar parte del proceso productivo por un lado y los miembros que deberían formar parte de la oficina.

Organigrama Fábrica:



Fuente: Elaboración propia

Organigrama Oficina:



Fuente: Elaboración propia

6.2 PLANTILLA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

6.2.1 Plantilla Fábrica

Para la organización interna de la fábrica se proponen varias figuras directivas entre las cuales se destacan:

- **Director de planta:** El director de planta es el encargado de supervisar, organizar y gestionar el correcto funcionamiento de la planta bajo su responsabilidad con el fin de alcanzar los objetivos marcados o superarlos. Llevaría el control de la entera fábrica y realizaría informes productivos frecuentes al jefe de oficina china. La empresa española para mantener siempre actualizado al socio fundador.

- **Director de I+D:** El Director de Investigación y Desarrollo desarrolla una actividad fundamental en la empresa. De hecho, se encarga de controlar, coordinar y generar investigación en los distintos sectores empresariales, garantizando la innovación continua de productos y procesos de trabajo.

- **Responsable de las mezclas:** El responsable de las mezclas sería el encargado de supervisar las dosis correctas a la hora de la elaboración de los productos, como por ejemplo las dosis necesarias para el baño de los guantes de látex.

6.2.2 Plantilla Fábrica

Junto con la fábrica de producción, la empresa Nacatur China tiene la necesidad de disponer de una oficina para encargarse de la gestión de compra de materias primas y a la vez de gestionar las exportaciones a España.

Entre los roles descritos en el organigrama anterior, los principales roles que se encuentran son:

- **Responsable de oficina:** El jefe de oficina, también conocido como Office Manager, es el responsable de las actividades de una oficina: gestiona personas, tareas y recursos para asegurar su perfecto funcionamiento. Además

tendría el deber de realizar informes productivos frecuentes a la empresa española para mantener siempre informado al socio fundador del avance de la fábrica.

- **Oficina de compras:** La oficina de compras es responsable de gestionar las adquisiciones de la empresa, realizar las compras para las necesidades de la empresa, sobre todo, llevar la organización de compras de materia primas, gestionar las existencias del almacén.

6.3 GASTOS DEL PERSONAL

En dicho epígrafe se pretende analizar las retribuciones del personal empleado tanto en la fábrica como en la oficina.

Desde siempre China tiene el atractivo de su sector en los niveles inferiores de salarios con respecto a otros países.

En Shenzhen el salario mínimo está fijado alrededor de 284€, siendo el sueldo medio en Shenzhen en el 2020 de 1.042,35€.

En contraposición se encuentra España con un salario mínimo fijado a 950€, siendo el sueldo medio en España en el 2020 de 2.245€.

En términos más generales se ha desarrollado una tabla con los salarios promedios de varias figuras que serían útiles en la producción de DPI.

Tabla 16 : Sueldos empleados en Shenzhen

Unidad : RMB/ mensuales					
Dirección	Profesionales técnicos especializado	Personal de producción			
		Técnicos con experiencia	Técnicos	Trabajadores con Experiencia	Intermedio
2.100-20.000	1.800-13.000	3.200-7.000	2.600-6.500	1.200-5.400	900-4.000

Los costes laborales que se muestran en la tabla se refieren al nivel promedio; según las regulaciones de Shenzhen, el salario mínimo en las zonas económicas especiales es de 284 RMB / mes

Fuente: Elaboración propia con datos recopilados en páginas web como costodevida.

Tabla 17 : Sueldos empleados Shenzhen traducidos en €

	Dirección	Técnicos especializados	Técnicos con experiencia	Técnicos	Trabajadores con Experiencia	Intermedio
Sueldo mensual promedio	1426,15€	955,07€	658,22€	587,24€	425,91€	316,20€
Sueldo anual promedio	17.113,8€	11.460,84€	7.898,64€	7.046,88€	5.110,92€	3.794,4€

Fuente: Elaboración propia

Desde esta tabla es muy fácil comparar como los salarios, sobre todos los salarios de los directivos y de los técnicos con experiencia se alejan mucho

de los salarios españoles, siendo por el ejemplo el salario mensual de un director español de 5.482€, mientras que en China tan solo de 1.426,15€.

Entre otras figuras específicas que destacan en la plantilla de la fábrica de producción son la de un ingeniero mecánico, cuyo coste salarial en Shenzhen sería de 1.200,61€ y la figura cualificada de un ingeniero de software, cuyo coste salarial en Shenzhen sería de 1.397,30€.

Entre los costes del personal de oficina que se destacan en el organigrama, se encuentra, entre otros el salario de un contable de 954.97€.

El fin último de esta sociedad debería ser el de invertir en la ciudad de Shenzhen por las ventajas que supone y por los beneficios en cuanto necesitaría de trabajadores cualificados, que sin lugar a dudas son más baratos, a nivel de salario promedio, con respecto al salario español.

Dicha diferencia salarial es muy valiosa y crucial a la hora de justificar el por qué sería más rentable económicamente invertir con una fábrica en China en lugar de España. Todo este ahorro se encuentra a la hora de establecer un precio final, que será mucho más rentable respecto de la competencia.

CAPÍTULO 7: IMPACTO DEL PROYECTO EN LA EMPRESA NACATUR 2 ESPAÑA

Dicho capítulo tiene el fin último de analizar el impacto que supondría en la empresa española, Nacatur 2 España, la inversión en la creación de una fábrica de producción en China, tanto a nivel estratégico y a nivel de marketing. Solo en el capítulo 8 se procederá a evaluar dicho impacto a nivel numérico.

7.1 A NIVEL ESTRATÉGICO

A nivel estratégico el primer aspecto que cambiaría con la implementación de la empresa productora sería el hecho que actualmente la empresa en cuestión es una empresa distribuidora que revende productos que adquiere desde terceros. Con la fábrica se convertiría en empresa de producción. Dicha operación se puede definir como una estrategia corporativa de expansión. Con mayor detalle se realiza una integración vertical hacia atrás ya que la empresa desde distribuidora se convierte en proveedora abarcando todo el ciclo productivo del producto.

La empresa española distribuiría por tanto los productos producidos por la Nacatur China.

Otro elemento relacionado a este cambio sería el hecho que la empresa Nacatur 2 Española sería totalmente autónoma. En la actualidad depende de terceros de los adquiere productos terminados con el fin de venderlos al consumidor final. Un problema surgido durante la evolución de la pandemia Covid-19 ha sido la dificultad de disponer de mercancía ya que la demanda era excesiva con respecto de la oferta. Por lo que se ha encontrado el problema del excesivo poder negociador de los proveedores. Con la fabrica lo que se pretende es encontrar una autonomía y autoconsumo.

Esto se concretiza por lo tanto, en la seguridad de aprovisionamientos de la mercancía.

Además de la escasez de los productos, durante la pandemia se ha registrado un elevado precio de dichos precios, debidos a la excesiva demanda y la limitada oferta. A través de la fábrica, se establecería un precio fijo de aprovisionamiento, que avalaría el precio del producto final distribuido en España, permitiendo ser más competitivos con respecto a la competencia ya establecida en el mercado.

A nivel estratégico otro aspecto del que la empresa española se beneficiaría es que, disponiendo de una fábrica de producción de productos EPI, tendría más facilidad a la hora de implementar nuevos materiales, así como desarrollar productos más innovadores, fijando por lo tanto ventajas competitivas.

Por último se destaca como la presencia de una fábrica de producción, supondría para la empresa española mayor competitividad frente de la competitividad. El elemento que la hace más competitiva es el elemento productivo y con ello el seguimiento de todo el proceso del producto, desde las materias primas, hasta la venta al consumidor final. Por lo que, dichos conocimientos sobre el entero proceso de producción conlleva a mayor competitividad y con ello a mayor crecimiento y en consecuencia mayor beneficio.

7.2. A NIVEL DE MARKETING

Por lo que concierne el impacto a nivel de marketing, de la empresa productora en la empresa española, se enfoca más bien en la relación con el consumidor final.

Con la apertura de la empresa de producción la empresa española en las ventas tendría la producción, comercialización y entrega del producto. El seguimiento de todo el proceso de producción permite captar de manera más eficiente y rápida las necesidades del mercado.

Otro aspecto importante que se destaca es que la empresa española podría adaptarse a las exigencias de sus clientes españoles. Por ejemplo, si los clientes importantes españoles tienen exigencias específicas, como puede ser

la necesidad de un guante amarillo, la empresa española podría satisfacer su necesidad a través de la empresa de producción en China.

A la vez, a través de la fábrica de producción, la empresa española puede ofertar a sus clientes líneas de guantes, por ejemplo con menor calidad que los demás, dependiendo de los usos, empleando la producción de guante de sub-marca.

De manera general, el aporte que Nacatur China realizaría sobre la Nacatur 2 España sería la de garantizar y favorecer más adaptabilidad a las exigencias del mercado y de los clientes finales, manteniendo un precio final rentable y competitivo ya que, por las motivaciones expresadas en los capítulos anteriores, con la apertura estratégica de la fábrica en la ciudad de Shenzhen, se reducirían al mínimo los costes.

CAPÍTULO 8: BUSINESS PLAN

Se ha llevado a cabo la elaboración de un Business Plan en el que se estiman los costes y beneficios que se llevarían a cabo con la inversión en la fábrica china.

Lo que se pretende llevar a cabo en este epígrafe es el impacto, en formato de proyección, que el proyecto de la fábrica en China tendría en las cuentas de la empresa Nacatur 2 España.

A tal propósito se exponen unas previsiones del Balance de los años 2021, 2022,2023 de una empresa ya existente, Nacatur 2 España, averiguando el impacto que dichas previsiones de inversión en la empresa de producción en China tendrían en la empresa española.

Para ello se ha realizado un Business plan de tres años, tomando como punto de partida los datos reales de la empresa Nacatur 2 España.

Se ha tratado de reclasificar el Balance de los años tomados en análisis, considerando la conversión de la Nacatur 2 España, de empresa comercial a empresa industrial, según el Balance General que a continuación se ilustra.

Tabla 18 : Previsión a tres años del Balance de Nacatur 2 España

- BALANCE -

ACTIVO	2021	%	2022	%	2023	%
Inmov intangible	184	0,83%	184	0,82%	184	0,83%
Inmov Material	8.629	38,93%	8.629	38,53%	8.629	38,80%
Act Fin. Inm.to	300	2,99%	300	1,34%	300	1,35%
tot activo inmovilizado	9.113	41,12%	9.113	40,69%	9.113	40,97%
inventarios	4.790	21,61%	3.810	17,01%	3.260	14,66%
creditos	5.538	24,99%	6.550	29,25%	6.800	30,57%
otras actividades	31	0,14%	121	0,54%	214	0,96%
actividades financieras	10	0,05%	101	0,45%	104	0,47%
disponib. liquidas	2.681	12,10%	2.700	12,06%	2.750	12,36%
tot activo corriente	13.050	58,88%	13.282	59,31%	13.128	59,03%
total activo	22.163	100,00%	22.395	100,00%	22.241	100,00%

PASIVO	2021	%	2022	%	2023	%
patrimonio neto	2.705	12,21%	4.073	18,19%	5.231	23,52%
fondos dinerarios	213	0,96%	280	1,25%	388	1,74%
fondo finiquito	313	1,41%	360	1,61%	422	1,90%
fondo ammortación	1.720	7,76%	3.340	14,91%	5.040	22,66%
tot capit	4.951	22,34%	8.053	35,96%	11.081	49,82%
deudas a cp	5.309	23,95%	4.640	20,72%	3.840	17,27%
deudas a lp	11.903	53,71%	9.702	43,32%	7.320	32,91%
tot pasivo corriente	17.212	77,66%	14.342	64,04%	11.160	50,18%
total pasivo	22.163	100,00%	22.395	100,00%	22.241	100,00%

Fuente: Elaboración propia tomando en consideración los datos reales de la empresa Nacatur 2 España y sobre ello se ha llevado a cabo una previsión de tres años.

Tabla 19 : Previsión a tres años de la cuenta de Pérdidas y Ganancias de Nacatur 2 España

PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
	2021	%	2022	%	2023	%
Ingresos	49.040		51.080		58.730	
Var Productos Terminados						
Otros						
Valor de Producción	49.040	100,00%	51.080	100,00%	58.730	100,00%
Compras de materias primas	40.237		41.029		46.216	
Embalajes y otros materiales	1.197		1.240		1.299	
Coste de servicios	2.537		2.627		2.753	
Valor Añadido	5.069		6.184		8.462	
Coste del Trabajo	566		848		960	
M.O.D.	4.503		5.336		7.502	
Am. Inm. Mater.	640		1.584		1.664	
Am. Inm. Inmater.	36		36		36	
M.O.N.	3.827		3.716		5.802	
Varios Ingresos	60		62		65	
Cargos diversos	1.446		748		2.850	
EBIT	2.441		3.030		3.017	
Ingresos financieros	64		70		78	
Intereses y cargos financieros	1.201		944		894	
Beneficio actual	1.304		2.156		2.201	
Partidos extraordinarios.	-224		-361		675	
Resultado antes de Imp.	1.080		1.795		1.526	
Impuestos	260	24,00%	427	24,00%	367	24,00%
Beneficio / Pérdida del año	820		1.368		1.158	

Fuente: Elaboración propia tomando en consideración los datos reales de la empresa Nacatur 2 España y sobre ello se ha llevado a cabo una previsión de tres años.

Se subraya que en los años 2020 y anteriores, el volumen de negocio era netamente inferior al volumen de negocio que se pretende alcanzar y que el desarrollo anual era de entre un 6 y 10%.

Las ventas tienen una previsión de incremento considerable, gracias a la producción directa de los productos médicos-hospitalarios desechables.

Si se observa el MOD se constata que tiene un incremento importante constante a lo largo de la proyección.

Para la estimación de las deudas a largo plazo han sido considerados los financiamientos por parte de primarios institutos de crédito para financiar el inmovilizado material.

Se ha tratado de reclasificar el Balance de los años tomados en consideración convirtiendo la Nac de comercial a industrial según el Balance General que a continuación se ilustra.

Se precisa que todos los bienes amortizables tangibles han sido recogidos en una única voz, "propiedad planta y equipo".

Los valores expresados son al neto de la amortización anual de todos los bienes.

El análisis de los indicadores del Balance has sido detalladamente descrito en los gráficos.

De manera más detallada, a continuación se desglosan, a través del empleo de tablas y gráficos, los datos estimados sobre la situación futura de la empresa Nacatur 2 España, tras la inversión en la Nacatur China.

Tabla 20 : Balance detallado a partir del Business Plan anterior

EMPRESA	NACATUR 2 ESPAÑA		
DESCRIPCIÓN DEL SECTOR	INDUSTRIAL		
VALORES PRESENTADOS EN	(Valores en miles de euros)		
Años a analizar	2021	2022	2023
ACTIVO			
Disponible	2.681	2.700	2.750
Inversiones	300	300	300
Deudores (cartera)	5.538	6.550	6.800
Inventarios	4.790	3.810	3.260
Diferidos	10	101	104
Otros activos corrientes	31	121	214
Muebles y enseres			
Equipo de oficina			
Maquinaria			
Vehículos			
Edificios			
Terrenos			
Equipo de cómputo			
Depreciación acumulada			
Propiedad planta y equipo	6.909	5.289	3.589
Intangibles	184	184	184
Inversiones permanentes			
Valorizaciones			
Otros activos no corrientes			
PASIVOS			
Obligaciones financieras corto plazo	3.149	2.518	1.999
Proveedores	1.800	1.600	1.400
Cuentas y gastos por pagar	30	25	20
Impuestos, gravámenes y tasas	260	427	367
Obligaciones laborales	60	62	64
Otros pasivos corto plazo	10	8	10
Obligaciones financieras largo plazo	11.903	9.702	7.300
Obligaciones laborales largo plazo	313	360	442
Pasivos estimados y provisiones	213	280	388
Otros pasivos largo plazo			
PATRIMONIO			
Capital social	1.000	1.000	1.000
Superávit de capital			
Reservas	200	200	200
Revalorización del patrimonio			
Resultados del ejercicio	820	1.368	1.158
Resultado de ejercicios anteriores	685	1.505	2.873
Superávit por valorización			
Otras cuentas de patrimonio			

**NACATUR 2 ESPAÑA
BALANCE GENERAL**

	2021	2022	2023
ACTIVO			
Disponibles	2.681	2.700	2.750
Inversiones	300	300	300
Deudores (cartera)	5.538	6.550	6.800
Inventarios	4.790	3.810	3.260
Diferidos	10	101	104
Otros activos corrientes	31	121	214
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	13.350	13.582	13.428
Propiedad planta y equipo	6.909	5.289	3.589
Intangibles	184	184	184
Inversiones permanentes	0	0	0
Valorizaciones	0	0	0
Otros activos no corrientes	0	0	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	7.093	5.473	3.773
TOTAL ACTIVOS	20.443	19.055	17.201
PASIVOS			
Obligaciones financieras corto plazo	3.149	2.518	1.979
Proveedores	1.800	1.600	1.400
Cuentas y gastos por pagar	30	25	20
Impuestos, gravámenes y tasas	260	427	367
Obligaciones laborales	60	62	64
Otros pasivos corto plazo	10	8	10
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.309	4.640	3.840
Obligaciones financieras largo plazo	11.903	9.702	7.300
Bonos y papeles comerciales por pagar	0	0	0
Obligaciones laborales largo plazo	313	360	442
Pasivos estimados y provisiones	213	280	388
Otros pasivos largo plazo	0	0	0
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	12.429	10.342	8.130
TOTAL PASIVO	17.738	14.982	11.970
PATRIMONIO			
Capital social	1.000	1.000	1.000
Superávit de capital	0	0	0
Reservas	200	200	200
Revalorización del patrimonio	0	0	0
Resultados del ejercicio	820	1.368	1.158
Resultado de ejercicios anteriores	685	1.505	2.873
Superávit por valorización	0	0	0
Otras cuentas de patrimonio	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	2.705	4.073	5.231
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20.443	19.055	17.201

NACATUR 2 ESPAÑA
ANÁLISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL

ACTIVOS	2021	2022	2023
Disponibles	20,1%	19,9%	20,5%
Inversiones	2,2%	2,2%	2,2%
Deudores (cartera)	41,5%	48,2%	50,6%
Inventarios	35,9%	28,1%	24,3%
Diferidos	0,1%	0,7%	0,8%
Otros activos corrientes	0,2%	0,9%	1,6%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	65,3%	71,3%	78,1%
Propiedad planta y equipo	97,4%	96,6%	95,1%
Intangibles	2,6%	3,4%	4,9%
Inversiones permanentes	0,0%	0,0%	0,0%
Valorizaciones	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	34,7%	28,7%	21,9%
TOTAL ACTIVOS			
PASIVOS			
Obligaciones financieras corto plazo	59,3%	54,3%	51,5%
Proveedores	33,9%	34,5%	36,5%
Cuentas y gastos por pagar	0,6%	0,5%	0,5%
Impuestos, gravámenes y tasas	4,9%	9,2%	9,6%
Obligaciones laborales	1,1%	1,3%	1,7%
Otros pasivos corto plazo	0,2%	0,2%	0,3%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	29,9%	31,0%	32,1%
Obligaciones financieras largo plazo	95,8%	93,8%	89,8%
Bonos y papeles comerciales por pagar	0,0%	0,0%	0,0%
Obligaciones laborales largo plazo	2,5%	3,5%	5,4%
Pasivos estimados y provisiones	1,7%	2,7%	4,8%
Otros pasivos largo plazo	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	70,1%	69,0%	67,9%
TOTAL PASIVO	86,8%	78,6%	69,6%

TOTAL PASIVO	86,8%	78,6%	69,6%
Capital social	37,0%	24,6%	19,1%
Superávit de capital	0,0%	0,0%	0,0%
Reservas	7,4%	4,9%	3,8%
Revalorización del patrimonio	0,0%	0,0%	0,0%
Resultados del ejercicio	30,3%	33,6%	22,1%
Resultado de ejercicios anteriores	25,3%	37,0%	54,9%
Superávit por valorización	0,0%	0,0%	0,0%
Otras cuentas de patrimonio	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL PATRIMONIO	13,2%	21,4%	30,4%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			

Tabla 21 : Resumen del análisis del Balance General

NACATUR 2 ESPAÑA ANÁLISIS AL BALANCE GENERAL		
2021	2022	2023
DISTRIBUCIÓN DEL ACTIVO TOTAL ENTRE CORRIENTE Y NO CORRIENTE		
ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE
13.350 65%	13.582 71%	13.428 78%
ACTIVO NO CORRIENTE	ACTIVO NO CORRIENTE	ACTIVO NO CORRIENTE
7.093 35%	5.473 29%	3.773 22%
DISTRIBUCIÓN DEL PASIVO Y PATRIMONIO CON RESPECTO AL TOTAL DE FINANCIACIÓN		
PASIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
5.309 26%	4.640 24%	3.840 22%
PASIVO NO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE
12.429 61%	10.342 54%	8.130 47%
PATRIMONIO	PATRIMONIO	PATRIMONIO
2.705 13%	4.073 21%	5.231 30%

Como puede observarse da la tabla sobre el análisis del balance general el activo corriente, que representa la capacidad de la empresa de convertir sus bienes en dinero, se incrementa cada año, generando liquidez en la empresa.

Por otro lado se genera una disminución en el activo no corriente por efecto de las cuotas de amortización anuales, llevadas a cabo directamente en disminución del activo mismo. Dicho índice representa los recursos difíciles de convertir en líquidos en un plazo de 12 meses.

El pasivo no corriente que indica las obligaciones que la empresa tiene en el corto plazo obtiene una disminución, lo que significa que la empresa puede cumplir con las obligaciones en el corto plazo

El incremento del patrimonio es debido al beneficio generado cada año por la empresa y que va a incrementar el patrimonio neto.

A continuación se puede observar los datos de la tabla de manera más intuitiva.

Gráfico 3 : Comparación del análisis del Balance General de los tres años

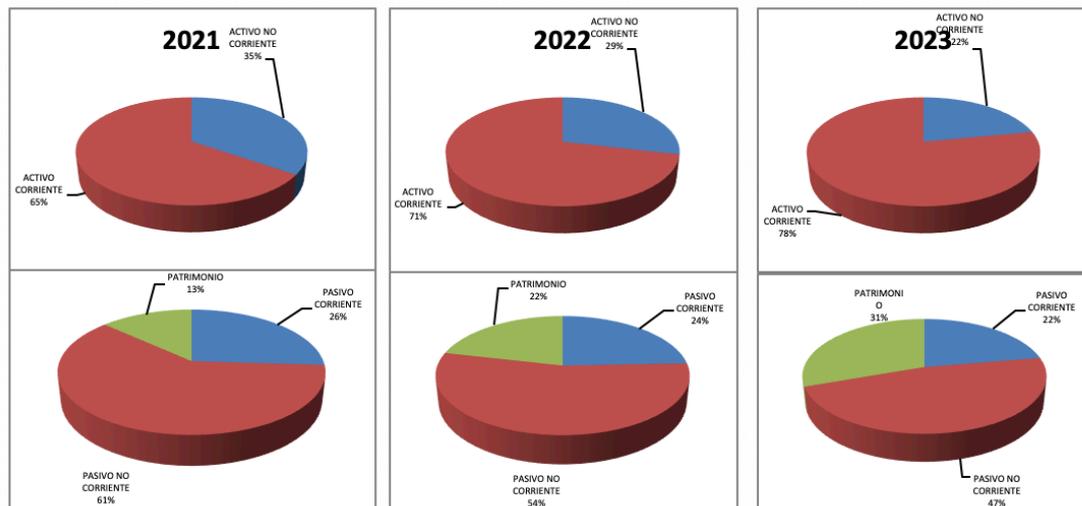
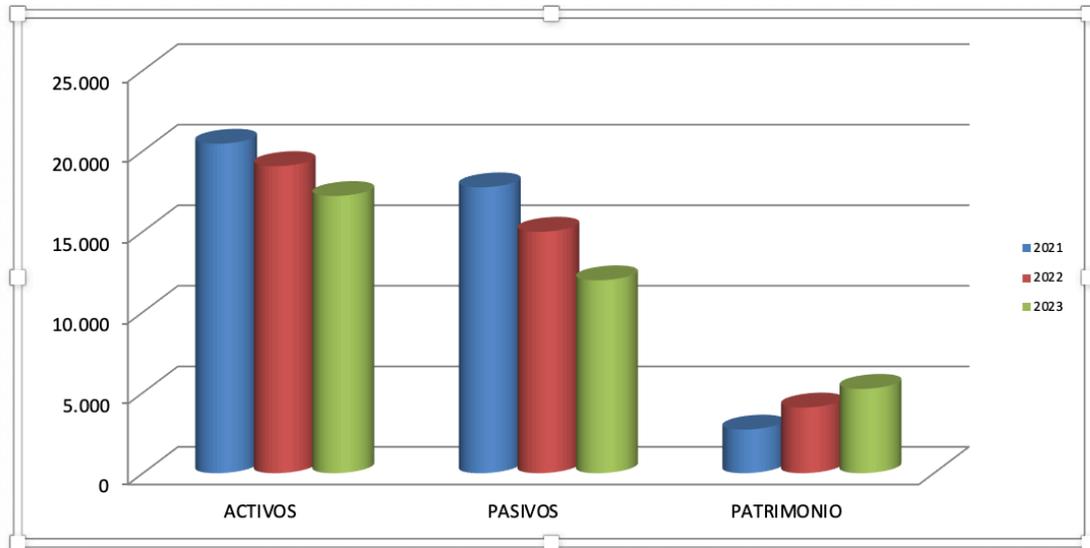


Tabla 22 : Estado de resultado

NACATUR 2 ESPAÑA ESTADO DE RESULTADOS			
	2021	2022	2023
Ventas (Ingresos operativos)	49.040	51.080	58.730
Costo de ventas	41.434	42.269	47.515
UTILIDAD BRUTA	7.606	8.811	11.215
Gastos de administración	1.203	1.475	1.613
Gastos de ventas	3.798	4.007	7.325
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.I)	2.605	3.329	2.277
Ingresos financieros	64	70	78
Otros ingresos no operativos	60	62	65
Gastos financieros	1.201	944	894
Otros egresos no operativos	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	1.528	2.517	1.526
Provisión impuesto de renta	260	427	367
UTILIDAD NETA	1.268	2.090	1.159

Se entiende por utilidad neta la utilidad resultante de la sustracción y suma de las utilidades, gastos e ingresos no operacionales, así como los impuestos y reserva legal.

De la tabla realizada sobre los estados de resultados, se llega a observar como la utilidad neta esperada, es decir, el beneficio que se distribuye realmente a los socios es respectivamente de 1.268.000€ el primer año, 2.090.000€ el segundo año y un 1.159.000€ el tercer.

Tabla 23 : Análisis vertical al estado de Resultados

NACATUR 2 ESPAÑA			
ANALISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADOS			
	2021	2022	2023
Ventas (Ingresos operativos)	100,0%	100,0%	100,0%
Costo de ventas	84,5%	82,8%	80,9%
UTILIDAD BRUTA	15,5%	17,2%	19,1%
Gastos de administración	2,5%	2,9%	2,7%
Gastos de ventas	7,7%	7,8%	12,5%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.)	5,3%	6,5%	3,9%
Ingresos financieros	0,1%	0,1%	0,1%
Otros ingresos no operativos	0,1%	0,1%	0,1%
Gastos financieros	2,4%	1,8%	1,5%
Otros egresos no operativos	0,0%	0,0%	0,0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I.)	3,1%	4,9%	2,6%
Provisión impuesto de renta	0,5%	0,8%	0,6%
UTILIDAD NETA	2,6%	4,1%	2,0%

Tabla 24 : Resumen al estado de Resultados

NACATUR 2 ESPAÑA ANÁLISIS AL ESTADO DE RESULTADOS		
2021	2022	2023
TOTAL INGRESOS	TOTAL INGRESOS	TOTAL INGRESOS
49.164	51.212	58.873
TOTAL EGRESOS	TOTAL EGRESOS	TOTAL EGRESOS
47.896	49.122	57.714
UTILIDAD OPERATIVA	UTILIDAD OPERATIVA	UTILIDAD OPERATIVA
2.605 5,31%	3.329 6,52%	2.277 3,88%
UTILIDAD NETA	UTILIDAD NETA	UTILIDAD NETA
1.268 2,59%	2.090 4,09%	1.159 1,97%

Gráfico 4 : Comparación del estado de resultados de los tres años

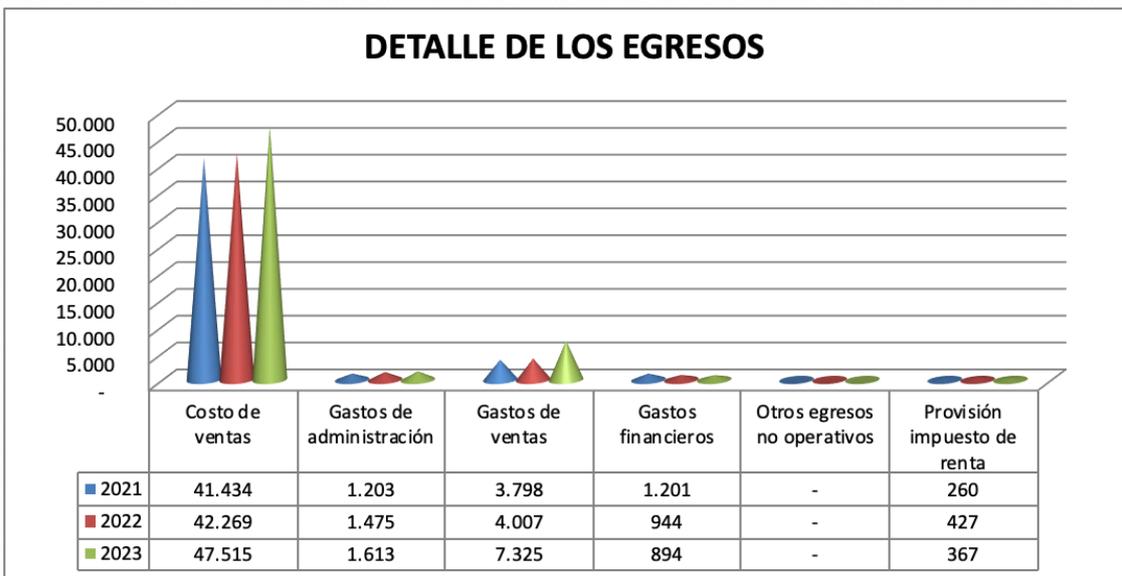
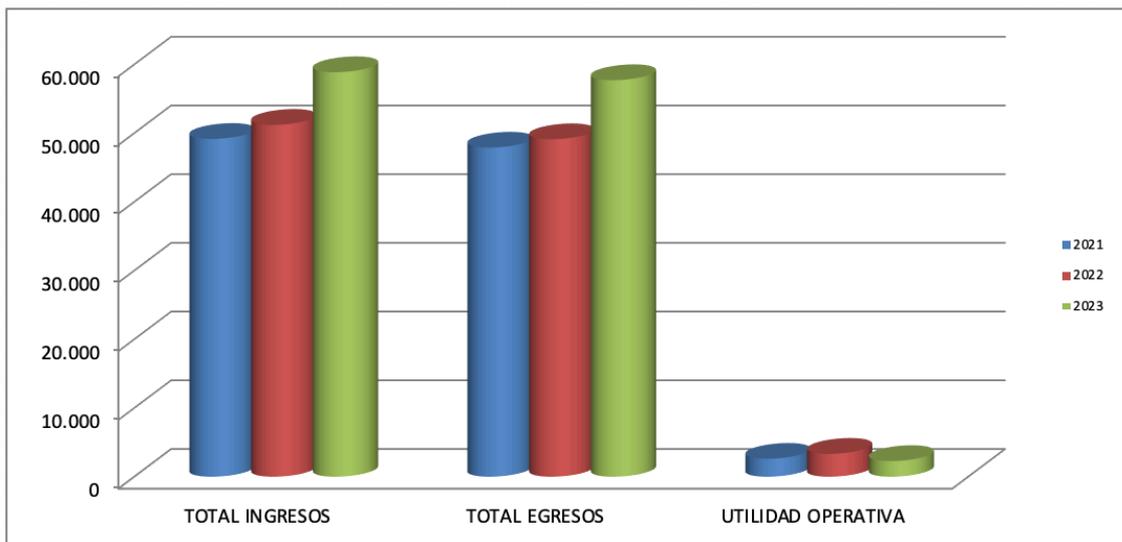
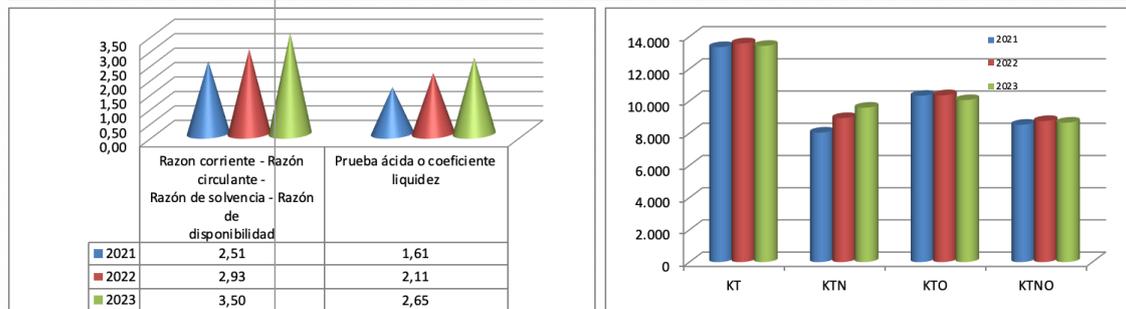


Tabla 25 : Indicadores de liquidez

NACATUR 2 ESPAÑA INDICADORES DE LIQUIDEZ					
Indicador	Formula	Interpretación	2021	2022	2023
KT - Capital de trabajo	Activo corriente	Recursos de corto plazo para cubrir deudas de corto plazo y la operación.	13.350	13.582	13.428
KTN - Capital de trabajo neto	Activo corriente - pasivo corriente	Determina cuanto pesa el capital de trabajo neto sobre el total de activo corriente	8.041	8.942	9.588
KTO - Capital de trabajo operativo	Deudores + inventarios	Recursos operativos de corto plazo comprometidos en la operación por cartera pendiente y saldo inventarios	10.328	10.360	10.060
KTNO Capital de trabajo neto operativo	KTO - Proveedores	Valor de los recursos operativos de corto plazo que no son financiados por los proveedores (recursos propios).	8.528	8.760	8.660
Razon corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	Activo corriente / pasivo corriente	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes. Por cada peso de deuda cuanto tiene la empresa de respaldo.	2,51	2,93	3,50
Prueba ácida o coeficiente liquidez	(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente	Capacidad para atender deudas de corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios.	1,61	2,11	2,65



NACATUR 2 ESPAÑA					
INDICADORES DE ACTIVIDAD - ROTACIÓN					
Indicador	Formula	Interpretación	2021	2022	2023
		compara con la política de la empresa			
Días de rotación inventario	inventario promedio * 365 días / costo de ventas	Determina en cuantos días la empresa convierte sus inventarios en efectivo o en cartera.	38	37	27
Ciclo de caja operativo	días de cartera + días inventario	Determina los días que requiere la empresa para convertir lo producido en efectivo	75	80	69
Días de rotación proveedores	proveedores promedio * 365 días / compras	Determina los días que tarda la empresa en cancelar a los proveedores. Debe ser comparado con política de crédito	14	15	11
Ciclo de caja operativo neto	días de cartera+días inventario-días proveedores	Determina los días necesarios de caja operativa que no son financiados con los proveedores.	61	65	57

FONDOS OCIOSOS					
Cuenta	Valor actual	días rotacion	política rotacion	saldo ideal	fondos ociosos
Deudores	6.800	41	30	4.894	-1.906
Inventario	104	27	20	2.640	2.536
Proveedores	1.400	11	45	5.871	-4.471
KTNO	5.504	57	5	1.663	-3.841

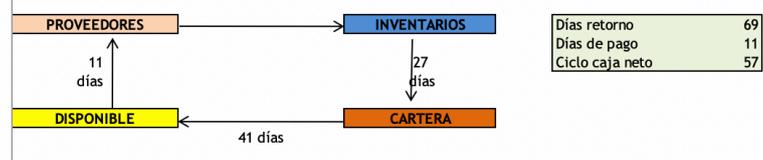


Tabla 26 : Indicadores de rotación

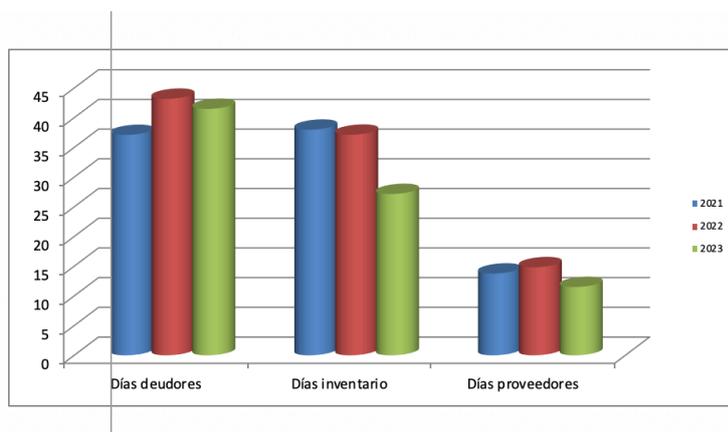


Tabla 27 : Indicadores de endeudamiento

NACATUR 2 ESPAÑA INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
INDICADOR	FORMULA		2021	2022	2023
Endeudamiento total	Pasivo total / activo total	Determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa	86,77%	78,63%	69,59%
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente / pasivo total	Establece cual es el porcentaje del total de deudas que deben ser canceladas en el corto plazo.	29,93%	30,97%	32,08%
Carga financiera	Gastos financieros / Ventas	Porcentaje de las ventas que son dedicadas a cubrir la carga financiera	2,45%	1,85%	1,52%
Cobertura de gastos financieros o veces que se ha ganado el interés	UAll / gastos financieros	Capacidad de la empresa para generar utilidades operativas y cubrir sus intereses. (Veces)	2,17	3,53	2,55

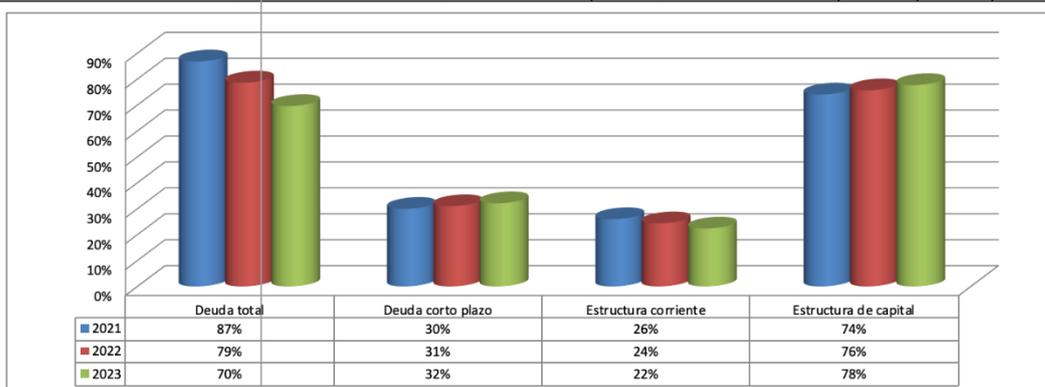


Tabla 28 : Indicadores de Rentabilidad

NACATUR 2 ESPAÑA INDICADORES DE RENTABILIDAD					
INDICADOR	FORMULA		2021	2022	2023
Margen Bruto - Rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ventas	Determina la capacidad de ventas para generar utilidad bruta, es decir para cubrir los costos de ventas.	15,51%	17,25%	19,10%
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	UAI / ventas	Cuanto genera de utilidad operativa sobre las ventas al cubrir costos y gastos en desarrollo de su objeto social	5,31%	6,52%	3,88%
Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal	Utilidad neta / ventas	Por cada peso en ventas cuanto se obtiene de utilidad neta incluyendo operación y no operacional.	2,59%	4,09%	1,97%
Potencial de utilidad	Utilidad neta / activos totales	Rendimiento del total de activos durante el período por la generación de utilidad neta	6,20%	10,97%	6,74%
% ROA - Return on assets Retorno sobre activos	Ebitda / activo total	Determina la caja operativa obtenida en el período con el uso de la inversión total en activos	14,81%	20,25%	15,32%
% ROI - Return on investment Retorno sobre inversión	UAI / activos operativos promedio	Determina el rendimiento obtenido por la empresa en su operación con el uso de los activos operativos	18,75%	22,58%	17,32%
% ROE - Return on Equity Rentabilidad sobre patrimonio	UAI / patrimonio promedio	Determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada por los propietarios	62,76%	74,27%	32,80%

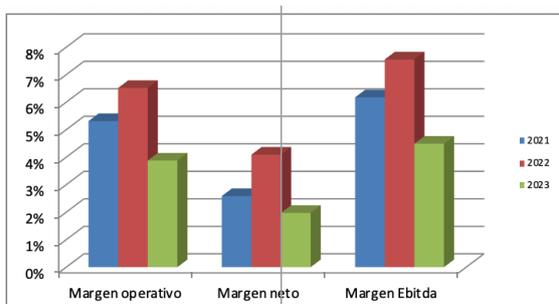
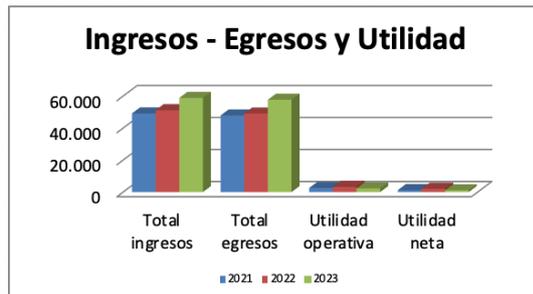
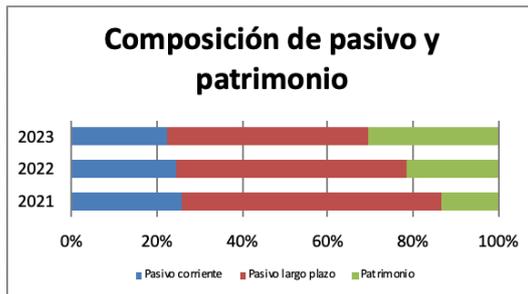
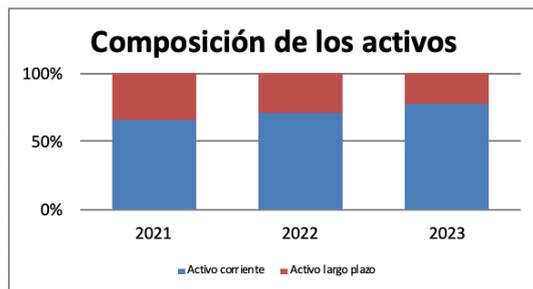
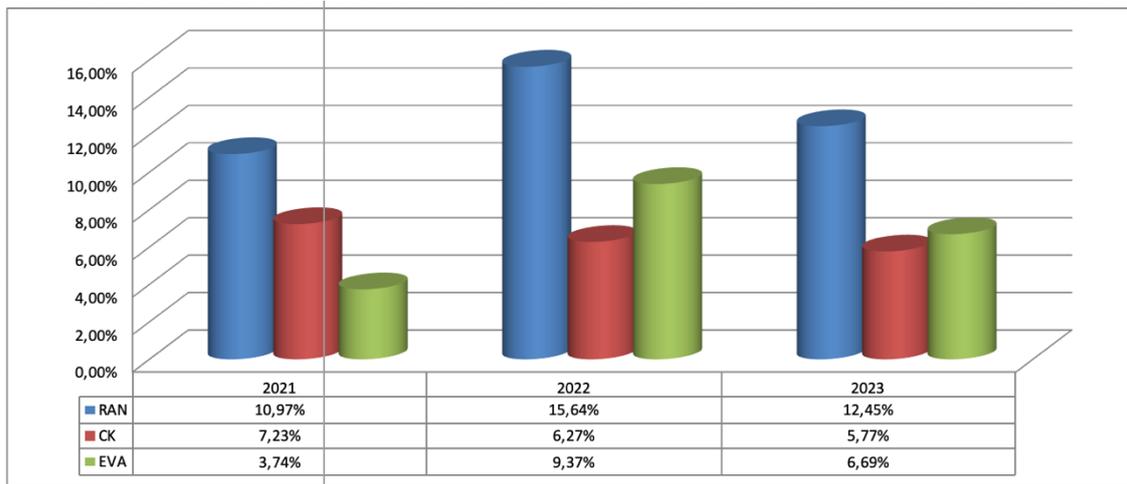


Tabla 29 : Indicadores de generación de valor

NACATUR 2 ESPAÑA					
INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR					
INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION	2021	2022	2023
KTNO	Cartera + inventarios - proveedores	Recursos operativos invertidos por la empresa diferentes a los financiados por proveedores.	8.528	8.760	8.660
Productividad KTNO	KTNO / Ventas	Recursos necesarios para generar cada \$100 en ventas durante el período	17,39%	17,15%	14,75%
Margen Ebitda	Ebitda / Ventas	Recursos generados como caja operativa por cada \$100 en ventas del período	6,17%	7,55%	4,49%
Palanca de crecimiento	Margen Ebitda / PKTNO	Veces que se recupera la inversión en KTNO para la generación de ventas con la caja operativa (Ebitda). Debe ser > 1	0,36	0,44	0,30
AON (activos operativos netos)	KTNO + activos fijos netos	Activos operativos netos utilizados para la generación de utilidades operativas sin considerar otros activos	15.437	14.049	12.249
UODI - Utilidad operativa después de impuestos	UAI * (1-%imporenta)	A la utilidad operacional le descuentan impuestos para determinar la verdadera utilidad operativa generada.	1.693	2.197	1.526
% RAN (rentabilidad del activo neto)	UODI / AON	Rentabilidad operativa después de impuestos lograda a partir de los activos involucrados en la operación.	10,97%	15,64%	12,45%
Costo de capital	Costo promedio ponderado del capital	Es el costo promedio de financiación de recursos tanto de pasivos como del patrimonio según las tasas indicadas	7,23%	6,27%	5,77%
EVA	AON * (%RAN - %CK)	Es el rendimiento de capital logrado en el período para los accionistas como mayor valor por el uso de recursos.	578	1.316	819
EVA	UODI - (AON * CK)	El EVA es positivo si el rendimiento de los activos es mayor al costo de los recursos y es negativo si es menor.	578	1.316	819

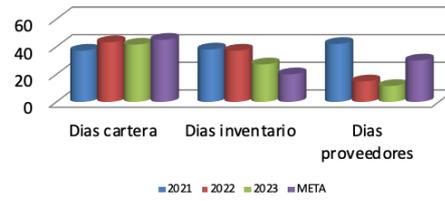
Gráfico 5 : Comparación Indicadores de generación de valor de los tres años



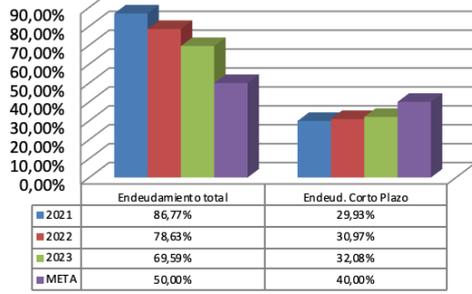
Cumplimiento meta de la liquidez



Análisis ciclo de caja vs meta



Análisis del endeudamiento



Análisis de la rentabilidad

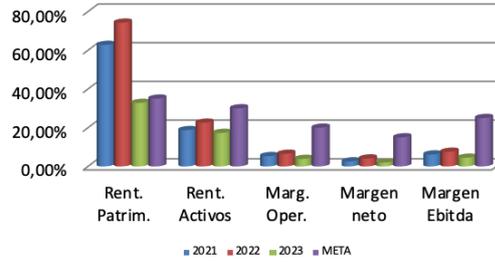


Tabla 30 : Control de Indicadores

NACATUR 2 ESPAÑA					
TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES					
Indicador	2021	2022	2023	META	Resultado
LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD					
Razon corriente	2,51	2,93	3,50	2,00	EXCESOS DE LIQUIDEZ
Prueba ácida o coeficiente liquidez	1,61	2,11	2,65	1,00	EXCESOS DE LIQUIDEZ
Dias de rotacion deudores	37	43	41	45	EN EL RANGO
dias de rotacion inventario	37	37	27	20	EN EL RANGO
Dias de rotacion proveedores	14	15	11	30	EN EL RANGO
ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento total	86,77%	78,63%	69,59%	50,00%	ALTO NIVEL DE ENDEUDAMIENTO
Endeudamiento a corto plazo	29,93%	30,97%	32,08%	40,00%	EN EL RANGO
RENTABILIDAD					
Margen Bruto	15,51%	17,25%	19,10%	35,00%	BAJO MARGEN BRUTO
Margen Operativo	5,31%	6,52%	3,88%	20,00%	BAJO MARGEN OPERATIVO
Margen neto	2,59%	4,09%	1,97%	12,00%	BAJO MARGEN NETO
Rentabilidad activo operativo	18,75%	22,58%	17,32%	25,00%	EN EL RANGO
Rentabilidad del patrimonio	62,76%	74,27%	32,80%	30,00%	EN EL RANGO
Margen Ebitda	6,17%	7,55%	4,49%	25,00%	BAJO MARGEN EBITDA

Como se puede observar desde esta última tabla resumen, se encuentra un exceso de liquidez tanto en la razón corriente como en la prueba ácida. La primera nos indica la capacidad que la empresa tiene de disponer de efectivo ante una contingencia. Semejante a este indicador se encuentra la prueba ácida cuyo índice determina la capacidad que la empresa tiene de generar efectivo en el corto plazo y así mismo de determinar su capacidad de pago. El exceso de liquidez por lo tanto es bueno en cuanto permite solventar las deudas de la empresa, pero una cantidad elevada de liquidez es perjudicial para la empresa, por lo que sería aconsejable que invirtiera dichos excesos.

Si bien el dato del endeudamiento total considera que la empresa para la llevada a cabo del proyecto tiene un elevado nivel de endeudamiento, dicho dato tomado en consideración para establecer el nivel de endeudamiento toma en consideración los niveles de las empresas industriales en general, por lo que si se toman los datos del sector específico, el dato de endeudamiento se ajusta a dichos índices, no causando un nivel elevado de endeudamiento.

Lo mismo sucede en los márgenes brutos, operativos, netos y Ebitda que toman en consideración los índices de empresas industriales, y no los índices del sector específico. Tomando en consideración los índices, estos margen se quedan en línea con los rangos establecidos para los productos específicos del sector.

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES

El trabajo llevado a cabo ha tenido el fin último de justificar y motivar las razones por las cuales la empresa objeto de este estudio tendría que realizar una inversión en China en lugar de España.

Analizado varios factores económicos como los gastos del personal, los gastos tanto fijos como los variables, y otros factores estratégicos como la cercanía de las materias primas, la disponibilidad de últimas tecnologías, se termina concluyendo que el ahorro que llevaría la empresa Nacatur 2 España es netamente superior si invirtiera en China.

Con los datos antes elaborados se puede concluir afirmando que sería imposible abrir una fábrica de producción de EPI en España, en cuanto los costes generales causarían la imposibilidad de la empresa a ser competitiva frente su competencia.

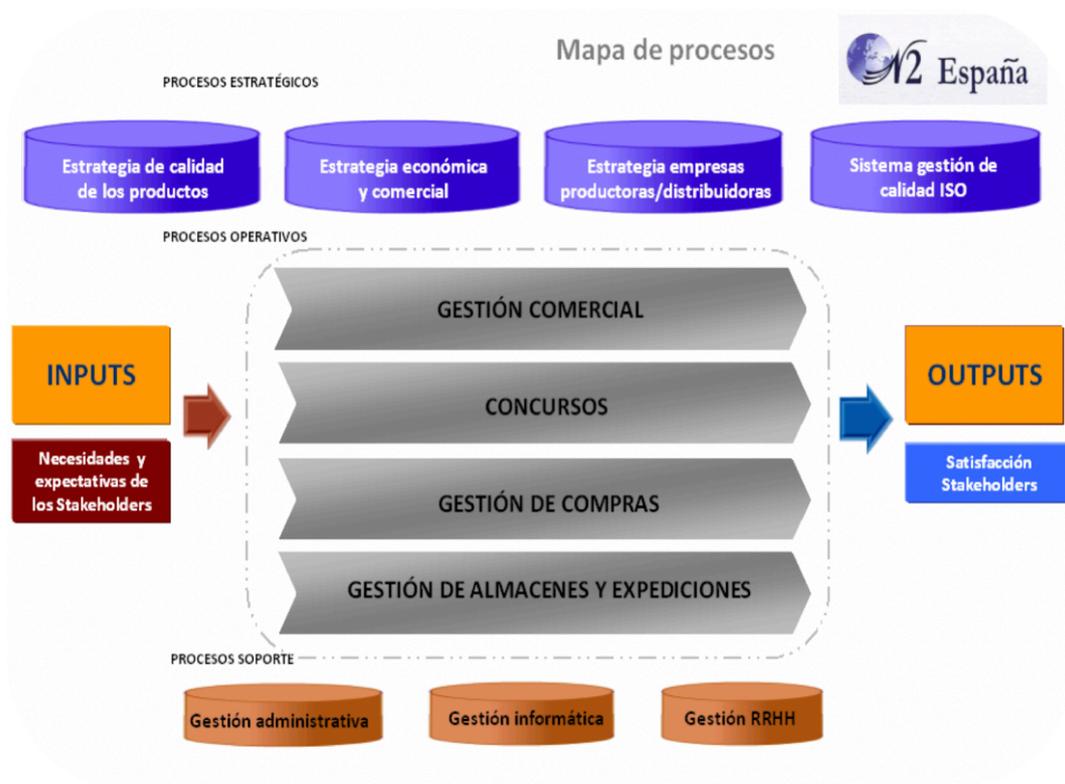
Por otro lado, se ha observado que la empresa Nacatur 2 España si invirtiera en el proyecto de abrir Nacatur China realizaría una inversión de 8.000.000 €, que recuperaría ya el tercer año de vida del proyecto más del 60%.

Las dificultades llevadas a cabo para la realización de dicho trabajo han sido a la hora de buscar los datos relativos al país asiático, con el fin de compararlos con los datos españoles.

Por último, se termina afirmando que si por un lado la Unión Europea favorece el intercambio de bienes y servicios a nivel mundial, por el otro lado, en algunos casos, como este último año de pandemia, hubiese sido determinante si Europa hubiese tenido sus propias fábricas de guantes, con el fin último de eliminar la dependencia del Sud- Oeste asiático.

CAPÍTULO 10. ANEXOS

ANEXO 1: MAPA DE PROCESOS



ANEXO 2 : ANÁLISIS D.A.F.O

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1- Los tiempos de producción y llegada de los productos son difíciles de controlar.</p> <p>D2- No están optimizados los tiempos de procesos.</p> <p>D3 - Falta de especialización del personal.</p>	<p>A1- Hay pocos proveedores con productos de alta calidad en el mundo.</p> <p>A2- La competencia copia permanentemente.</p> <p>A3- La desinformación de los <u>clientes</u>, <u>respeto a la legislación</u> y la calidad de los productos.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1- La Dirección Estratégica tiene experiencia anterior a <u>Nacatur</u> 2.</p> <p>F2 - Capacidad de adaptación de los productos a las necesidades particulares de algunos hospitales.</p> <p>F3- La estrategia de formación a los clientes.</p> <p>F4 - La estrategia comercial.</p> <p>F5- La atención al cliente.</p>	<p>Sectores en los que se utilizan productos de protección personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O1- Militar • O2- Agroalimentario. • O3- Veterinario. • Etc.

ANEXO 3: LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- L.E.1.- Optimización de los tiempos de los procesos.*
- L.E.2.- Nueva área de clientes: Ministerio de Defensa.*
- L.E.3.- Nueva área de clientes: Agroalimentario.*

ANEXO 4: PROYECTOS ESTRATEGICOS

		Grupos de Interés relacionados							
L.E.1.- Optimización de los tiempos en los procesos Responsable Carmen		G1 G2							
14001	P.1.1.- Describir los proceso clave y los procesos de ISO. Certificar las normas ISO 9001 e ISO								
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">D2</td> <td style="width: 25%;">F1 F5</td> <td style="width: 25%;">A2</td> <td style="width: 25%;">O1 O2 O3</td> </tr> </table>					D2	F1 F5	A2	O1 O2 O3
	D2	F1 F5	A2	O1 O2 O3					
P.1.2.- Cuadro de mando de los indicadores de los procesos y otros									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">D1 D2</td> <td style="width: 25%;">F1</td> <td style="width: 25%;">A2</td> <td style="width: 25%;">O1 O2 O3</td> </tr> </table>					D1 D2	F1	A2	O1 O2 O3	
D1 D2	F1	A2	O1 O2 O3						

		Grupos de Interés relacionados									
L.E.2.- Nueva área de clientes: Ministerio de Defensa.		G1 G2									
<p>P.2.1.- Conocer el proceso de compras del Ministerio de Defensa</p> <table border="1"> <tr> <td>D3</td> <td>F1</td> <td>A2</td> <td>O1</td> </tr> </table> <p>P.2.2.- Campaña comercial y procesos de concurso para el Ministerio</p> <table border="1"> <tr> <td>D3</td> <td>F1 F2 F3 F4</td> <td>A3</td> <td>O1</td> </tr> </table>				D3	F1	A2	O1	D3	F1 F2 F3 F4	A3	O1
D3	F1	A2	O1								
D3	F1 F2 F3 F4	A3	O1								

		Grupos de Interés relacionados									
L.E.3.- Nueva área de clientes: Agroalimentaria		G1 G2									
<p>P.3.1.- Conocer los procesos de compras en las empresas y cooperativas del sector Agroalimentario-Hortofrutícola</p> <table border="1"> <tr> <td>D3</td> <td>F1</td> <td>A2</td> <td>O2</td> </tr> </table> <p>P.3.2.- Campaña comercial Agroalimentaria</p> <table border="1"> <tr> <td>D3</td> <td>F1 F2 F3 F4</td> <td>A3</td> <td>O2</td> </tr> </table>				D3	F1	A2	O2	D3	F1 F2 F3 F4	A3	O2
D3	F1	A2	O2								
D3	F1 F2 F3 F4	A3	O2								

ANEXO 5 : DATOS PARA ANÁLISIS GRÁFICO.

NACATUR 2 ESPAÑA			
DATOS PARA ANÁLISIS GRÁFICO			
	2021	2022	2023
Activos	20.443	19.055	17.201
Pasivos	17.738	14.982	11.970
Patrimonio	2.705	4.073	5.231
Activo corriente	13.350	13.582	13.428
Activo largo plazo	7.093	5.473	3.773
Pasivo corriente	5.309	4.640	3.840
Pasivo largo plazo	12.429	10.342	8.130
Patrimonio	2.705	4.073	5.231
Ingresos	49.040	51.080	58.730
Costos	41.434	42.269	47.515
Gastos	324	497	445
Total ingresos	49.164	51.212	58.873
Total egresos	47.896	49.122	57.714
Utilidad operativa	2.605	3.329	2.277
Utilidad neta	1.268	2.090	1.159

	2021	2022	2023	META	SECTOR
LIQUIDEZ					
KT	13.350	13.582	13.428		
KTNO	1	1	1		
KTNO	8.528	8.760	8.660		
Razon corriente	2,51	2,93	3,50	2,00	2,00
Prueba acida	1,61	2,11	2,65	1,00	1,00
Dias cartera	37	43	41	45	60
Dias inventario	38	37	27	20	30
Dias proveedores	42	15	11	30	50

	2021	2022	2023	META	SECTOR
ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento total	86,77%	78,63%	69,59%	50,00%	50,00%
Endeud. Corto Plazo	29,93%	30,97%	32,08%	40,00%	40,00%
Carga Financiera	2,45%	1,85%	1,52%		
Gastos financieros a Ebitda	39,66%	24,47%	33,92%	15,00%	10,00%

	2021	2022	2023	META	SECTOR
RENTABILIDAD					
Rent. Patrim.	62,76%	74,27%	32,80%	35,00%	30,00%
Rent. Activos	18,75%	22,58%	17,32%	30,00%	25,00%
Marg. Oper.	5,31%	6,52%	3,88%	20,00%	20,00%
Margen neto	2,59%	4,09%	1,97%	15,00%	12,00%
Margen Ebitda	6,17%	7,55%	4,49%	25,00%	25,00%
Palanca crecimiento	0,36	0,44	0,30		

11. WEBGRAFÍA:

Ampliación de la vigencia del Modelo EFQM 2013 y servicios virtuales de apoyo a la transición (2020):

<https://clubexcelencia.org/el-club/noticias/ampliacion-de-la-vigencia-del-modelo-efqm-2013-y-servicios-virtuales-de-apoyo-la>

Anales de Pediatría Continuada (2008)

<https://www.elsevier.es/es-revista-anales-pediatria-continuada-51-articulo-calidad-que-es-el-modelo-S169628180874887X>

Asia Consulting (2019) <http://www.asiabconsulting.com/wp-content/uploads/ShenzhenArt%C3%ADculo.pdf>

Aumenta el salario mínimo en China (2020)

<https://datosmacro.expansion.com/smi/china>

Salarios en Shenzhen

<https://costodevida.com/salarios-en-shenzhen/>

Precios de Compra o Alquiler en Shenzhen

<https://costodevida.com/Precios-de-compra-o-alquiler-de-pisos-o-casas-en-Shenzhen/>

Shenzhen, la ciudad china que conquista el mundo con su tecnología (2017) https://elpais.com/elpais/2017/11/20/eps/1511180079_572397.html

Shenzhen, la ciudad del futuro. Todo lo que necesitas saber <https://www.antonioserranoacitores.com/shenzhen/>

Valero C. (2021) Una ciudad china tiene más antenas 5G que toda Europa <https://www.adslzone.net/noticias/redes/shenzen-china-europa-5g-estaciones-base/>

Transporte XXI (2020)

<https://www.transportexxi.com/wp-content/uploads/2020/07/Transporte-XXI-SP-Top-Contenedores-2020-web.pdf>

Shenzhen Espacio de oficina: Platinum Tower
<https://offices.co/es/china/shenzhen/47936/>

Análisis visual y rastreo de alquileres de Shenzhen (2019)
<https://programmerclick.com/article/67851210308/>

Gabino Home (2019)
<https://www.gabinohome.com/es/alquiler-pisos-shenzhen-c2r4771.html>

Costo de vida en Shenzhen, República Popular China
<https://www.expatis.com/es/costo-de-vida/shenzhen> imp

Agencias Inmobiliarias en Shenzhen en Expat (2021)
https://www.expat.com/es/empresas/asia/china/shenzhen/2_inmobiliario/agencias-inmobiliarias/

Abril G. (2017) Shenzhen, la ciudad china que conquista el mundo con su tecnología
https://elpais.com/elpais/2017/11/20/eps/1511180079_572397.html

Elio J. (2016) Shenzhen, la aldea pesquera que se convirtió en fábrica mundial de móviles
https://www.lespanol.com/elandroidelibre/20161013/shenzen-aldea-pesquera-convirtio-fabrica-mundial-moviles/162734895_0.html

Precios de servicios en Shenzhen en Costo de Vida
<https://costodevida.com/precios-de-servicios-en-shenzhen/>

Shenzhen Gas Corp LTD en Investing (2021)
<https://es.investing.com/equities/shenzhen-gas-company-profile>

Miera L. (2019) China extiende los incentivos fiscales para pequeñas y microempresas
<https://www.china-briefing.com/news/china-extiende-los-incentivos-fiscales-para-pequenas-y-microempresas/>

ICEX España Exportación e Inversiones, Guía de Incentivos a la Implantación (2019)

<https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde1/ntyx/~edisp/doc2015561375.pdf?utm>

Reducción de impuestos de alta tecnología de China (2020)

http://spanish.xinhuanet.com/2020-08/06/c_139270618.htm

González L. (2015) ¿Qué ha pasado con las zonas económicas especiales?

<https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Que-ha-pasado-con-las-zonas-economicas-especiales-20150422-0001.html>

PIB de China (2020) en Periódico Expansión

<https://datosmacro.expansion.com/pib/china?anio=2020>

China será un país desarrollado en 2022 y PIB per cápita llegará a US 12.000 (2013)

<https://www.emol.com/noticias/economia/2013/02/22/585213/estudio-china-sera-un-pais-desarrollado-en-2022-y-pib-per-capita-llegara-a-us-12000.html>

Comparar economía países: España vs China (2021)

<https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/espana/china>

Medio ambiente y cambio climático Legislación Unión Europea (2019)

https://eurlex.europa.eu/summary/chapter/environment.html?root_default=SUM_1_CODED%3D20&locale=es

Previsiones sobre las economías española y mundial, en datos y gráficos (2021)

<https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236>

IVA General

<https://www.modelofactura.net/iva-general.html>

Tasa de desempleo en China (2021) en Investing

<https://es.investing.com/economic-calendar/chinese-unemployment-rate-1793>

Desempleo de España (2021) en Periódico Expansión

<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>

¿Qué se considera I+D+i en España en 2021? (2021)

<https://www.ayming.es/insights-y-noticias/noticias/que-considera-idi-espana-2021/>

Establecer una WFOE en China: guía paso a paso (2018)

<https://www.china-briefing.com/news/establecer-una-wfoe-en-china-guia-paso-paso/>

China Trade Market Office (2021)

<https://www.chinatrademarkoffice.com/searchtm>

Plataforma de logística y puerto de Yantian (2017)

<http://www.soho28.net/php/paginas/index.php?p=145>

Venta suelo industrial en Murcia (2021)

<https://www.milanuncios.com/terrenos-en-murcia/industrial.htm>

Alquiler oficinas en Murcia (2021)

<https://www.idealista.com/alquiler-oficinas/murcia-murcia/>

Suez, una de las compañías de agua más influyentes de China (2020)

<https://www.elagoradiario.com/agua/suez-una-de-las-companias-de-agua-mas-influyentes-de-china/>

Suez Asia ha logrado por decimoséptima vez consecutiva posicionarse como una de las diez empresas de agua más influyentes de China según la Plataforma Ambiental E20

<https://www.elagoradiario.com/agua/suez-una-de-las-companias-de-agua-mas-influyentes-de-china/>

El precio del agua en España (2019)

<https://www.iagua.es/noticias/locken/precio-agua-espana>

