



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de Marketing Internacional: OISI

Autor/es

Guillermo García-Mercadal Mendicuti

Director/es

María Dolores Delso Aranaz

Facultad de Economía y Empresa

Noviembre 2015

Índice Plan de Marketing Internacional de *OISI*.

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Resumen ejecutivo. | 5 |
| • 1.1 Resumen Proyecto fin de Grado. | 5 |
| • 1.2 Objetivos del plan de marketing internacional de "Oisi". | 6 |
| • 1.3 Presentación de "Oisi". | 6 |
| 2. Descripción de la situación inicial. | 9 |
| • 2.1 Marco político. | 9 |
| • 2.2 Marco económico. | 11 |
| • 2.3 Marco Socio-Demográfico. | 16 |
| • 2.4 Marco tecnológico. | 22 |
| • 2.5 Marco ecológico. | 25 |
| • 2.6 Marco legal. | 26 |
| 3. Análisis externo. | 29 |
| • 3.1 El sector. | 29 |
| • 3.2 Situación empresa en el sector. | 30 |
| • 3.3 Clientes. | 31 |
| • 3.4 Competencia. (Mapa posicionamiento competitivo). | 32 |
| • 3.5 Las 5 fuerzas de Porter. | 36 |
| • 3.6 FODA. | 41 |
| 4. Análisis Interno. | 42 |
| • 4.1 Producto. | 42 |
| • 4.2 Matriz B.C.G | 43 |
| 5. Elección país y forma de entrada. | 43 |
| 6. Objetivos y Marketing mix. | 45 |
| • 6.1 Objetivos y estrategias. | 45 |
| • 6.2 Elementos del Marketing mix (4P's). | 47 |
| 7. Programas y presupuestos detallados. | 52 |
| • 7.1 Calendarios y plazos. | 52 |
| • 7.2 Organigrama. | 53 |
| • 7.3 Análisis económico financiero. | 53 |
| 8. Conclusiones. | 58 |
| Referencias bibliográficas. | 61 |
| Anexos | |

Índice tablas, gráficos, esquemas y imágenes.

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 2.1.1: Inversiones extranjeras en Marruecos. (2012-2014) | 10 |
| Grafico 2.1.2: Inversiones extranjeras IED en millones de dólares. | 11 |
| Tabla 2.2.1: Principales índices de crecimiento de Marruecos. (2014-2015). | 12 |
| Tabla 2.2.2: "Credit Rating"- Riesgo País en julio 2014. | 13 |
| Gráfica 2.2.3: Baremo riesgo crediticio según Cofade. | 13 |
| Gráfico 2.2.4: Inflación comparativa entre países (2000-2014). | 14 |
| Tabla 2.2.1.1: División porcentual de los sectores de Marruecos en 2014. | 15 |
| Tablas 2.2.2.1: Principales proveedores y exportadores marroquíes en 2014. | 15 |
| Tabla 2.2.2.2: Importaciones españolas desde Marruecos a CCAA en 2014. | 16 |
| Figura 2.3.1: Pirámide poblacional de Marruecos en 2015. | 17 |
| Figura 2.3.2: Fuerza laboral por sexos en Marruecos en 2015. | 17 |
| Gráficas 2.3.3: Población rural y urbana de Marruecos en 2015. | 18 |
| Tabla 2.3.1.1 Índice de desarrollo humano de Marruecos y países desarrollados. | 20 |
| Gráfica 2.3.2.1 Modelos 6 dimensiones de Hofstede. | 21 |
| Grafico 2.4.1: Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB). | 23 |
| Gráfico 2.4.2: Evolución desarrollo industrial. | 24 |
| Gráfico 2.5.1: Países y la evolución de sus emisiones de CO2. | 25 |
| Gráfico 2.5.2: Evolución del uso eléctrico per cápita en Marruecos. | 26 |
| Mapa 3.2.1: Redes comerciales en el territorio nacional. | 31 |
| Tabla 3.3.1: Principales clientes de <i>Oisi</i> . | 31 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Mapa 3.4.1: Posicionamiento competitivo <i>Oisi</i> . | 35 |
| Gráfica 3.5.2.1: Consumo de productos congelados en España en 2014. | 38 |
| Matriz 4.2: BCG de <i>Oisi</i> . | 43 |
| Tabla 6.1.1: Matriz Ansoff: Matriz crecimiento del mercado. | 46 |
| Imagen 6.2.1.1: Cambios en el packaging de 2011 a 2014. | 47 |
| Esquema 6.2.3.1: Análisis de los márgenes comerciales hasta llegar al precio final. | 48 |
| Tabla 6.2.4.1: Acciones de marketing y publicidad. | 50 |
| Esquema 6.2.5.1: Canal distribución de <i>Oisi</i> . | 51 |
| Esquema 7.2: Organigrama. | 53 |
| Tabla 7.3.1: Análisis de gastos anuales. | 54 |
| Tabla 7.3.2: Cuenta de resultado provisional. | 56 |
| Gráficos 7.3.3: Evolución cifra de negocios y beneficios. | 57 |

Resumen ejecutivo *Oisi*.

1.1 Resumen Proyecto fin de Grado.

En este proyecto de fin de grado analizaré un plan de marketing en el proceso de internacionalización de *Oisi*, la cual es una empresa establecida en Zaragoza que se dedica a proveer grandes superficies de productos pesqueros (especializados en mariscos, cefalópodos y pescados) desde hace más de 8 años. La compañía para poder competir en precios con las grandes empresas, ha decidido internacionalizarse con una filial de centro de compras, en Larache ciudad de Marruecos. Con esta internacionalización conseguirá una reducción de los gastos en intermediarios del 30%, lo que les permitirá reducir los precios finales de sus productos.

Para ello, usare una serie de herramientas teóricas y prácticas, para poder analizar tanto el análisis externo como interno de la propia compañía, y respaldar la viabilidad económica y lógica empresarial de este proyecto de internacionalización.

1.1.1 Abstract.

In this end of degree project, I will discuss a marketing plan in the process of internationalization of Oisi, which is a company established in Zaragoza dedicated to providing large areas of fishery products (specializing in seafood, cephalopods and fish) for more than 8 years. The company has decided to go international with the aim of competing on price with large companies, settle a purchasing subsidiary in Larache, Morocco. With this internationalization, the company will achieve a reduction of expenses on intermediaries of a 30%, allowing them to reduce the final prices of their products.

To do this, I will use a series of theoretical and practical tools in order to analyze both the external and internal analysis of the company and support economic viability and business logic of this internationalization project.

1.2 Objetivos del plan de marketing internacional de *Oisi*.

Mi elección de este plan para "Trabajo de Fin de Grado" ha estado marcado por diversas razones, entre ellas que el marketing ha sido el área del grado que más me ha gustado y el marketing internacional ha sido un tema que no había profundizado y pienso que realizando el proyecto sobre este tema ampliaré mis conocimientos sobre marketing.

Estoy cursando en estos momento el "Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial GESCO" en *Esic Zaragoza* y gracias a ello estoy realizando prácticas desde enero en la agencia de marketing y comunicación integral *Formas Comunicación*, una de mis labores es el área de marketing y comunicación de *Oisi*, una empresa distribuidora de pescado y marisco de Zaragoza, que están llevando a cabo el proyecto de internacionalización en Marruecos, ubicando un centro de compras de productos.

Con la realización de este plan de marketing internacional consigo la presentación del TFG con lo que representa para mi formación universitaria, además de la creación de una guía a seguir por *Oisi* en su proceso de internacionalización en Marruecos.

El proyecto de internacionalización se inició este pasado septiembre por lo que aún estamos en la fase inicial, y es ahí donde se necesita de la realización de este plan de marketing ya que las dificultades a las que se va a enfrentar la empresa a la hora de desarrollar su actividad en un entorno internacional son mayores que las que se dan en un entorno nacional, por lo tanto la realización de un plan de marketing debe realizarse con gran rigurosidad. Unos de los objetivos más importantes que voy a tener que en cuenta son: mayor competitividad e incertidumbre en el mercado y una mayor volatilidad y dinamismo. El plan de marketing ayuda a reducir riesgos y por tanto costes, optimizando los recursos disponibles.

1.3 Presentación de *Oisi*.

La compañía *Oisi* perteneciente al grupo *Gestiones Kraff* y desarrolla en Zaragoza su actividad de producción, distribución y comercialización de platos preparados y

refrigerados elaborados con productos del mar, especialmente cefalópodos. La compañía fue constituida el día 3 de Abril de 2007 en Zaragoza, tiene sede en el polígono "La Venta" en Cadrete, provincia de Zaragoza.



En la actualidad está experimentando un rápido crecimiento y su marca se consolida más cada día en el sector alimentario, gracias a su apuesta por la calidad y su gestión comercial.

Esta iniciativa empresarial tiene el fin primordial de cubrir el hueco existente en el sector comercial alimentario, tanto a nivel nacional como internacional, en cuanto a la venta de productos congelados y refrigerados, envasados para el consumo inmediato, derivados de los cefalópodos.

Tras años trabajando en este sector a nivel nacional y trabajando con todo tipo de proveedores internacionales, *Oisi* se ha dado cuenta que tiene que dar un salto de competitividad para poder competir con las grandes compañías en el panorama nacional, este salto de competitividad lo tiene que dar en precios ya que es una de las variables fundamentales a la hora de competir en el sector alimentario.

Para ello se va a abrir, a comienzos del próximo año, un centro de compras en Larache en la región de Tánger-Tetuán al noroeste de Marruecos llamado *Oisi Maroc*. Con este centro de ventas se pretender eliminar a los intermediarios comisionistas que se encuentra a lo largo del proceso, en torno a un 30% de ahorro en costes de intermediario. En este centro de compras se realizarán todos los pedidos de compra a proveedores locales de Marruecos con los que ya existía contacto anteriormente y otros que el propio "ICEX" nos facilitará como parte de las ayudas a la internacionalización. Con el ahorro en intermediarios ganamos competitividad en precios sin perder la calidad del producto y creando relaciones comerciales en Marruecos.

1.3.1 Materia prima.

En la manipulación de la materia prima que se lleva a cabo en el proceso productivo, hay que tener en cuenta que en el proceso de cocción, el pulpo pierde agua y por tanto peso. Es importante el control de las mermas de cara a planificar los costes de producción y llevar el control de inventarios. Mediante este procedimiento también se controlan las tasas horarias, para así tener información del coste de fabricación de cada pedido. Para garantizar un servicio adecuado, es necesario mantener un elevado nivel de stocks ya que los clientes suelen realizar pedidos de gran volumen. Además hay determinadas fechas en las que se puede adquirir materia prima de calidad a mejor relación calidad-precio y se aprovechan esos momentos para realizar pedidos de materia prima si es posible. En el corte y manipulación de las materias primas se generan subproductos, que la compañía rentabiliza al máximo.

1.3.2 Proceso productivo.

La materia prima en la que está basada la producción de la empresa es el cefalópodo, principalmente el pulpo, portador de grandes virtudes gastronómicas, bajo en calorías y con un alto contenido en proteínas.

El pulpo que se utiliza en la elaboración de los platos preparados es de origen mediterráneo, sobre todo de Marruecos. La materia prima proviene de los mejores caladeros de esta zona, los cefalópodos viven en aguas templadas y tropicales. Tanto el pulpo entero, como la pata y la rodaja pueden autoclavarse¹ o no; esto significa que la vida del producto puede pasar de 6 días (no autoclavada) a 3 meses (autoclavada). Este amplio período de caducidad del producto ofrece un mayor margen de control de los stocks, y de cara al cliente final es una gran ventaja. Se consigue un producto fresco y homogéneo con amplia caducidad. La gamba es un marisco de exquisito sabor que ofrece una amplia gama de modos de cocinado. La materia prima utilizada es gamba china de gran calidad.

¹Autoclavarse: En el ámbito industrial, equipos que funcionan con vapor a alta presión que tienen usos, aunque varios se relacionan con la destrucción de los microorganismos con fines de conservación de alimentos, medicamentos, y otros productos.

Los productos comercializados con base de gamba y los fresqueados siguen un proceso productivo más simple que el pulpo. En el **Anexo 1** se encuentra la explicación de la cadena productiva del pulpo desde la recepción de la materia prima hasta su comercialización en el punto de venta. La capacidad productiva de las instalaciones de *Oisi* se cifra en 12.800 kg de producto al día, en estos momentos la producción es de 3.000 kg al día, con lo cual hay una gran capacidad por aprovechar.

1.3.3 La calidad, clave en el producto de *Oisi*.

La materia prima pasa por un riguroso control de calidad para asegurar que conserva todas sus cualidades nutricionales (proteínas, vitaminas...). Todos los productos se ultracongelan a las pocas horas de ser pescados y por lo tanto conservan más nutrientes y se eliminan todos los posibles gérmenes. Las piezas tratadas por los profesionales de la empresa son peladas o cortadas con total precisión. La calidad no está sólo presente en la materia prima principal, sino también en el resto de productos utilizados para sazonar los platos siendo mayoritariamente productos de Aragón y otras provincias españolas. El proceso de distribución se lleva a cabo por profesionales del transporte frigorífico que aseguran una conservación perfecta de la cadena de frío.

2. Descripción de la situación inicial.

En esta segunda etapa vamos a realizar un análisis externo centrándonos en el entorno a través de un estudio PESTEL en el reino de Marruecos.

2.1 Marco Político.

Sistema de gobierno: El sistema político está formado por una cámara de representantes, designada por los votantes y la cámara de consejeros, elegida a través de varios consejos profesionales tanto regionales como locales. Los ciudadanos de Marruecos aprobaron por referéndum en 2011, la adopción de una nueva constitución propuesta por su Rey Mohamed VI. A medida que avanzaba el 2013, se formalizó la carta sobre la reforma de la justicia en la que establecieron los objetivos encaminados para asegurar la independencia del sistema judicial, igualmente, se lanzaron las nuevas

políticas de migración, en el que Marruecos cambia sus papeles y pasa a ser un país de inmigración.

En el marco económico, el gobierno aplicó subidas en el precio de los combustibles, reformas en las pensiones y reformas fiscales que llevó a cabo el gobierno de Benkirane en 2014 para la modernización del Estado. Se cambió la mentalidad reticente en cuanto a la entrada de capitales en inversión extrajera y Marruecos comenzó a abrir sus puertas a las inversiones. En la tabla 2.1.1 se puede observar las inversiones extranjeras en Marruecos en los últimos años.

Tabla 2.1.1: Inversiones extranjeras en Marruecos (2012-2014)

| Inversiones Extranjeras en Marruecos(millones de USD ²) | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Flujo de IED ³ entrante | 2.728 | 3.298 | 3.582 |
| Provisión de IED | 45.246 | 51.816 | 51.664 |
| Número de inversiones greenfield ⁴ | 65 | 45 | 67 |
| IED entrantes (en % de la FBCF) ⁵ | 9,1 | 10,5 | 10,9 |
| Provisión de IED (en % del PIB) | 47,2 | 49,9 | 47,3 |

Fuente: Banco Santander. *Marruecos: Inversión extranjera.de* 2015. Sitio web:

<https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/marruecos/inversion-extranjera>

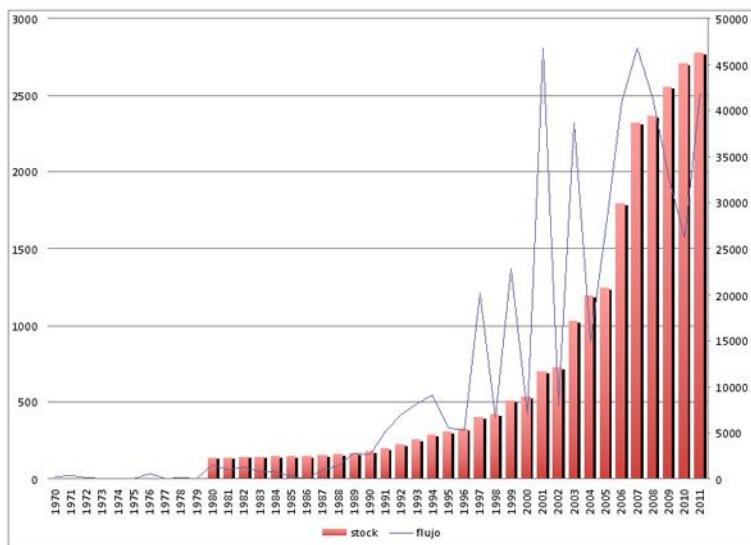
² USD: Abreviatura y código de Dólar Americano.

³ IED: Inversiones extranjeras en el país.

⁴ Las Inversiones greenfield son una forma de inversión extranjera directa donde una casa matriz instala una filial en un país extranjero construyendo nuevas instalaciones operacionales desde la base.

⁵ La formación bruta de capital fijo (FBCF) mide el valor de las adiciones a los activos fijos adquiridos por las empresas, el gobierno y los hogares menos las cesiones de activos fijos vendido o desguazado.

Grafico 2.1.2: Inversiones extranjeras IED en millones de dólares.



Fuente: Real Instituto el Cano, Sitio web: <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido>

2.2 Marco económico.

En los últimos años, la economía de Marruecos ha destacado por una estabilidad macroeconómica caracterizada por una baja inflación y un alto crecimiento económico. La baja demanda europea provocada por la crisis y las malas condiciones climatológicas que afectaron a la producción de cereales, el crecimiento del país se ralentizó en 2012.

Al año siguiente, el crecimiento económico obtuvo un repunte del 5,1% y una creciente demanda interna del 5%. Los principales indicadores de la economía marroquí se recogen en la tabla 2.2.1. Marruecos se ha dirigido a países del Golfo para atraer capital exterior ya que Europa, su principal socio comercial, se encontraba en una profunda crisis. Sin embargo Marruecos en marzo de 2014, inicio negociaciones con el fin de acelerar y aumentar su integración económica en UE.

Tabla 2.2.1: Principales índices de crecimiento de Marruecos. (2014-2015).

| Indicadores crecimiento (miles de millones de USD) | 2014 | 2015(e) | Otros indicadores | 2015 |
|-------------------------------------------------------|--------|---------|----------------------------------------|-----------|
| PIB | 112,55 | 121,89 | Tipo de cambio (Euro-Dirham) | 1-10,7997 |
| PIB | 3,5 | 4,7 | Tipos de Intereses (%) | 2,5 |
| PIB per cápita (USD) | 3.392 | 3.638 | Confianza del Consumidor (%) | 76,1 |
| Saldo de la hacienda pública (en % del PIB) | -6,2 | -5,3 | Gasto en Consumo (MAD millones) | 524.395 |
| Endeudamiento del Estado (en % del PIB) | 66,0 | 66,2 | Índice competitividad (%) | 4,16 |
| Tasa de inflación (%) | 1,1 | 1,6 | Facilidad para hacer negocios | 75 |
| Tasa de paro (% de la población activa) | 9,1 | 8,7 | Índice de precios consumo | 116 |
| Balanza de transacciones corrientes | -7,69 | -7,11 | Calificación crediticia (%) | 53.75 |

Fuente: (IMF, 2015) y Treandingeconomics.

Podemos comparar la calificación crediticia de Marruecos con España por las principales agencias mundiales en 2014 en la que podemos ver en la tabla 2.2.2 que las calificaciones de ambos países son semejantes, son países de calificación media que se

encuentra en una buena situación pero propensas a cambios económicos con un riesgo crediticio moderado.

Tabla 2.2.2: "Credit Rating"- Riesgo País en julio 2014.

| | Marruecos | España |
|-------------------------|-----------|--------|
| Fitch Ratings (L/C) | BBB | BBB |
| Standard & Poor's (L/C) | BBB- | BBB- |
| Moody's (L/C) | Ba1 | Baa3 |
| COFACE (Riesgo País) | A4 | A4 |

Fuente: (Agencia Tributaria, 2014).

Para aclarar, en la Gráfica 2.2.3 podemos ver la tabla de baremos de riesgo crédito según Coface en la que tanto España como Marruecos tienen un A4 que es un riesgo aceptable.

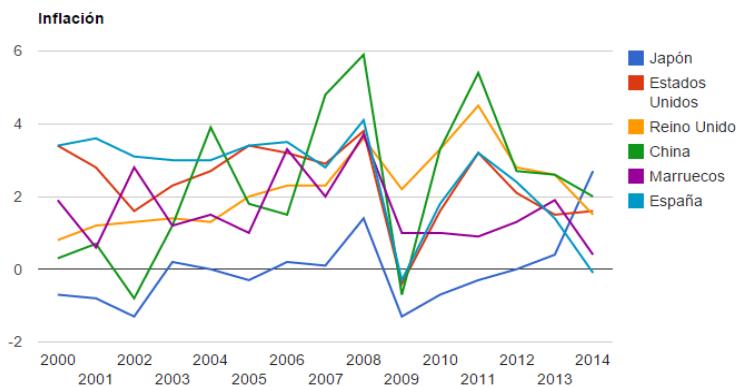
Gráfica 2.2.3: Baremo riesgo crediticio según Cofade.



Fuente: Cofade. Estudios económicos Marruecos. Sitio web: <http://www.coface.es/Estudios-Economicos/Morocco>

En cuanto a la inflación, debido a la decisión de ajustar ciertos productos petroleros a los precios mundiales, en 2013 la inflación aumento en 2,3%. El FMI solicitó un control de la masa salarial y de las subvenciones, lo que obligó a Marruecos abonar cinco mil millones de euros, que acentuó el déficit presupuestario y la compensación fue insuficiente en 2013, provocando un aumento de los precios. Podemos ver la evolución de la inflación marroquí comparada con los principales países comerciales en la tabla 2.2.4.

Gráfico 2.2.4: Inflación comparativa entre países (2000-2014).



Fuente: (The Global Economy, 2014); (El Banco Mundial, 2014).

En el año pasado, la política presupuestaria ha ido encaminada al control del déficit y de las cuentas exteriores. El sector de la aeronáutica y automoción han animado las exportaciones y en 2014 unos de los objetivos principales han sido la reforma del IVA, el fin de las cargas y obligaciones en las grandes explotaciones agrícolas y la reforma del sistema sanitario.

En cuanto al desempleo, el aumento ha sido menor que en Europa, pero ha tenido especial importancia en la franja entre los 15 y 24 años. La tasa de pobreza es otro de los datos preocupantes, ya que la tasa de Marruecos sigue siendo una de las más altas de los países mediterráneos con grandes desigualdades entre las diferentes regiones marroquíes.

2.2.1 Principales sectores económicos.

El sector predominante en Marruecos gracias a la riqueza de su suelo es la agricultura, el 40% de la población activa trabaja este sector, el cual representa el 15% del PIB, por lo que existe una gran dependencia del crecimiento económico a este sector. El sector industrial representa en torno al 30% del PIB, gracias a la industria del cuero, textil, alimentaria, refinado de petróleo y montajes electrónicos. La importante aparición de sectores punteros como la industria química, aeronáutica, informática y automoción reducen la dependencia económica agrícola. El restante 55% lo genera el sector terciario, especialmente el turismo, uno de los principales motores económicos

del país, el cual se ha visto resentido por la inestabilidad del mundo islámico en los últimos años.

Tabla 2.2.1.1: División porcentual de los sectores de Marruecos en 2014.

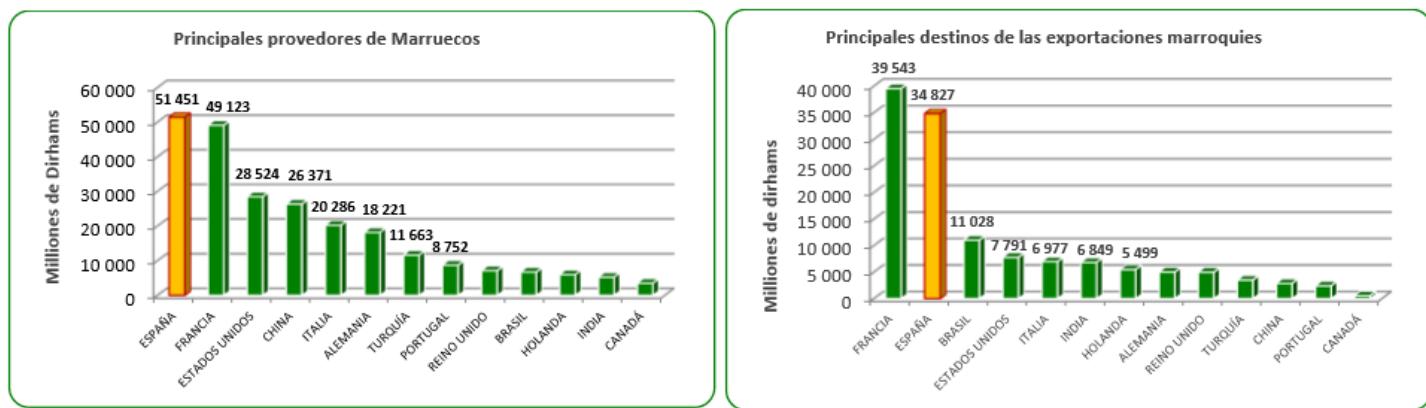
| Repartición actividad económica por sector | Agricultura | Industria | Servicios |
|--------------------------------------------|-------------|-----------|-----------|
| Empleo por sector (% del empleo total). | 39,2 | 21,4 | 39,3 |
| Valor añadido (% del PIB) | 16,6 | 28,5 | 54,9 |

Fuente: (Agencia Tributaria, 2015)

2.2.2 Comercio Internacional.

Marruecos sigue siendo el noveno destino para España, por delante de grandes mercados como China o Brasil en cuanto a exportaciones, pero aun está lejos de igualar los intercambios con varios países de UE. Pese a esto, cabe destacar la posición de Marruecos como el segundo mercado solo por detrás de EE.UU de España fuera de la UE. España es el segundo mercado de Marruecos y el primer proveedor, Francia es el primer destino de las exportaciones marroquíes y el segundo proveedor como podemos ver en la tabla 2.2.2.1.

Tablas 2.2.2.1: Principales proveedores y exportadores marroquíes en 2014.

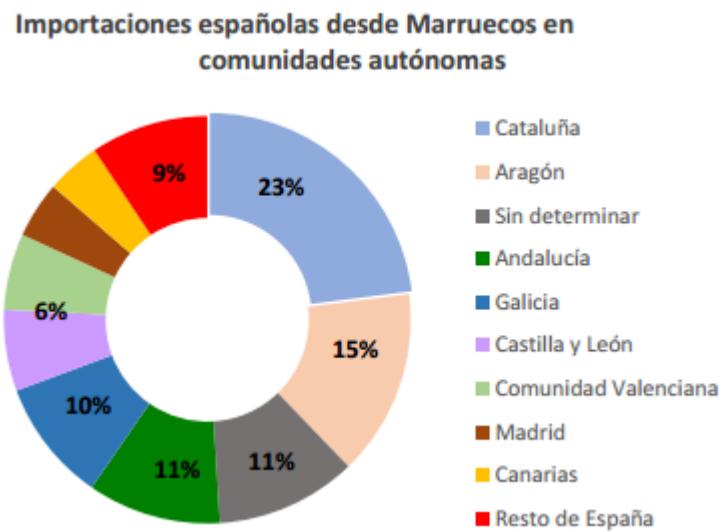


Fuente: (Agencia Tributaria, 2015)

En el desarrollo económico del país marroquí influyen notablemente el crecimiento de los productos energéticos seguido de las semi-manufacturas, que aglutinan la segunda mayor parte de las exportaciones españolas a Marruecos

acompañado de las empresas españolas del sector servicios. En la tabla 2.2.2.2 podemos ver una división de las exportaciones a Marruecos por CCAA. El crecimiento de las importaciones españolas en este sector pesquero vino dado por la finalización en 1999 del acuerdo pesquero entre UE y Marruecos y la entrada en vigor en 2007 de Acuerdo de Pesca negociado por la Comisión Europea y el reino de Marruecos que ha frenado el ritmo creciente de este tipo de importaciones en bien de la masiva explotación de las aguas marroquíes.

Tabla 2.2.2.2: Importaciones españolas desde Marruecos a CCAA en 2014.



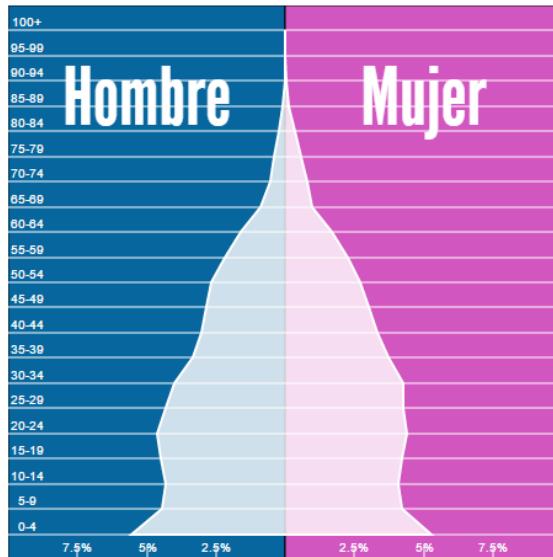
Fuente: (Agencia Tributaria, 2015)

2.3 Marco Socio-Demográfico

Ubicado en la parte más occidental del norte de África, el Reino de Marruecos, también conocido como Al Maghrib en árabe, literalmente “el oeste”, es un país reconocido por su ámbito geográfico y climatológico diversificado, población ecléctica y costumbres variadas. Rodeado por Argelia al Este, Mauritania al Sur, el Mar Mediterráneo al Noreste y el Atlántico al Oeste, su posicionamiento estratégico ha favorecido el desarrollo de una cultura rica de 3000 años de historia de relaciones privilegiadas con Europa, el mundo árabe y los países subsaharianos. En el contexto económico global actual, el principal reto del Reino Alauita para los próximos años es llevar a cabo, de forma equilibrada, el proceso empezado hace una década, de transición

hacia una economía moderna y el progreso social. La población marroquí alcanzó los 33,17 millones de habitantes en febrero 2014. La distribución de la población la podemos observar en la figura 2.3.1.

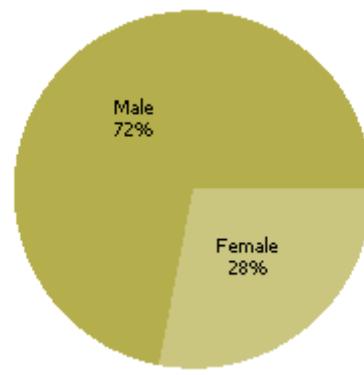
Figura 2.3.1: Pirámide poblacional de Marruecos en 2015.



Fuente: Pirámides poblacionales: <http://populationpyramid.net/es/marruecos/2015/>

Con una edad media de 27,3 años, es una población relativamente joven ya que el 29% de los ciudadanos tienen menos de 15 años y el 65% de ellos forma parte de la población activa del país (entre 15 y 65 años). En la figura 2.3.2 podemos ver las grandes desigualdades entre géneros en el mundo laboral de Marruecos.

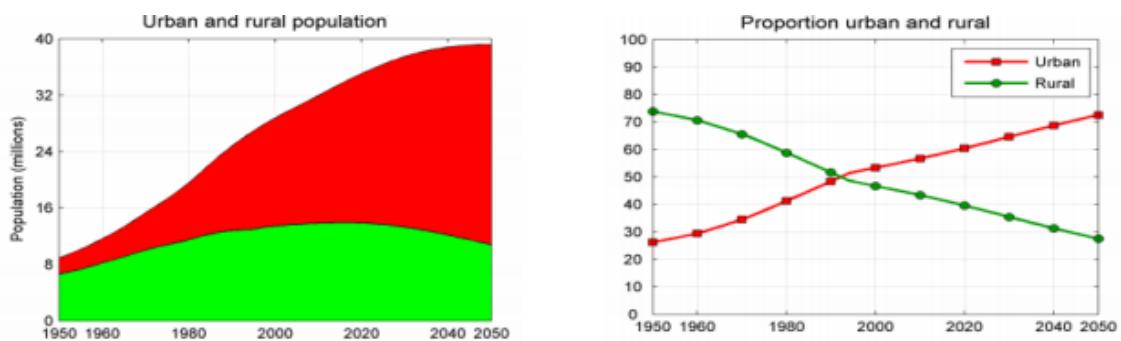
Figura 2.3.2: Fuerza laboral por sexos en Marruecos en 2015.



Fuente: Cofade. Estudios económicos Marruecos. Sitio web: <http://www.coface.es/Estudios-Economicos/Morocco>

En la última década, Marruecos se ha transformado de forma rápida en una gran sociedad urbana, con aproximadamente el 60% de la población residiendo en ciudades y sus periferias, como consecuencia del éxodo rural masivo. Debido al crecimiento de estas aglomeraciones, el desempleo es ahora una de las principales preocupaciones del gobierno; afecta especialmente a los más jóvenes, cuya llegada a los centros urbanos causó la aparición de un importante sector informal. (Gráficas 2.3.3)

Gráficas 2.3.3: Población rural y urbana de Marruecos en 2015.



Fuente: United Nations Population Division, Country Profiles.

Con una tasa de desempleo estimada del 9,2% a finales de 2013 (14 % en las zonas urbanas y 3,8% en el medio rural), se evalúa que todavía el 15% de la población marroquí vive por debajo del umbral de pobreza internacional. Aproximadamente dos millones de marroquíes son expatriados, de los cuales, más de 869.713 (+4,73% más que en 2011) viven en España según las cifras publicadas el 31 de diciembre del 2012 por el Observatorio Permanente de la Inmigración (OPI) de la Secretaría General de Inmigración y Emigración. La población marroquí está compuesta por un 67% de árabes, instalados en su mayoría en las zonas urbanas y descendientes de aquellos que llegaron en el pasado durante varios períodos (s.VII, s.XIII y s.XV); un 31% de bereberes indígenas, que se encuentran principalmente en las zonas montañosas y rurales y un 2% saharaui.

Religión.- La gran mayoría de los marroquíes son de religión musulmana. El monarca está considerado como el comandante de los creyentes y la principal autoridad espiritual del país.

Idiomas.- Existen por lo menos cuatro idiomas en uso corriente a través del país, haciendo de Marruecos un reino multilingüe. El árabe y el amazigh (idioma de los bereberes) son los idiomas oficiales del país, aunque el francés, empleado por la Administración y en los negocios, está muy extendido. El español se habla sobre todo en el norte del país, en la zona del antiguo protectorado.

Formación capital humano- Los recursos humanos proporcionan una ventaja substancial respecto a la inversión competitiva y a la creación de valor añadido: formación, dominio de idiomas, amplia visión cultural, nuevas tecnologías, gran mentalidad empresarial, capacidad de adaptación al cambio y competitividad en salarios.

Clima y recursos naturales.- El clima es mediterráneo en el Norte, atlántico en el Oeste, desértico al Sur y continental en el interior. Y la vegetación es predominantemente de tipo mediterráneo. Marruecos goza de abundantes recursos naturales. Tiene importantes reservas de fosfatos, hierro, magnesio, zinc, plomo, sal, cobalto y plata. Los fosfatos son sin lugar a duda su principal recurso natural y el principal contribuyente al PIB del país, siendo Marruecos el primer exportador mundial de fosfatos con más de 25% del mercado mundial. Las energías solares y eólicas están siendo también desarrolladas para reducir la dependencia del país sobre proveedores externos para su energía.

2.3.1 Mejora del Índice de desarrollo humano en Marruecos.

Como podemos ver en la tabla 2.3.1.1, en 2013, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) en Marruecos fue 0,617 puntos, lo que supone una mejora respecto a 2012 del 3%

Si ordenamos los países en función de su Índice de desarrollo humano, Marruecos se encuentra en el puesto 123, es decir, sus habitantes están en un mal lugar dentro del ranking de desarrollo humano (IDH)⁶. En esta tabla podemos hacer una comparativa

⁶El IDH, tiene en cuenta tres variables: vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno. Por lo tanto, influyen entre otros el hecho de que la esperanza de vida en Marruecos esté en 70,87 años, su tasa de mortalidad en el 6,33‰ y su renta per cápita sea de 2.380€ euros.

con otros países desarrollados y su evolución y mientras en muchos países desarrollados como España o Francia el índice está parado y estancado, Marruecos sigue aumentando año tras año.

Cabe destacar el alto grado involucración emocional en los contactos personales, lo cual será de gran importancia a la hora de iniciar relaciones comerciales.

Tabla 2.3.1.1 Índice de desarrollo humano de Marruecos y países desarrollados.

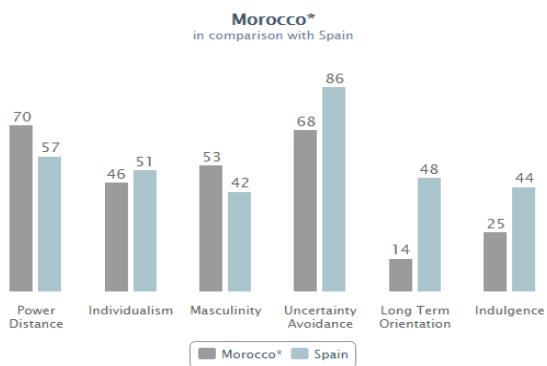
| Fecha | IDH Marruecos | IDH España | IDH Francia | IDH USA |
|-------|---------------|------------|-------------|---------|
| 2013 | 0,617 | 0,869 | 0,884 | 0,914 |
| 2012 | 0,614 | 0,869 | 0,884 | 0,912 |
| 2011 | 0,612 | 0,868 | 0,882 | 0,911 |
| 2010 | 0,603 | 0,864 | 0,879 | 0,908 |
| 2005 | 0,569 | 0,844 | 0,867 | 0,897 |

Fuente: DatosMacro: Expansión, 2013.Marruecos - Índice de Desarrollo Humano - IDH.

2.3.2 Modelo 6 dimensiones culturales de Hofstede.

Si exploramos la cultura marroquí a través del Modelo 6-D, podemos obtener una buena visión general de la profunda cultura marroquí en relación con la cultura española. Como podemos apreciar en la figura 2.1.3.

Gráfica 2.3.2.1 Modelos 6 dimensiones de Hofstede.



Fuente: Modelo 6 dimensiones culturales de Hofstede. <http://geerthofstede.com/morocco.html>.

Distancia al poder: Marruecos es una sociedad jerárquica, la gente acepta un orden jerárquico en el que todo el mundo tiene un lugar y que no necesita más justificación. Esta jerarquía es un reflejo de las desigualdades inherentes, la centralización es popular, y los subordinados de esta sociedad esperan que les digan qué hacer.

Individualismo: Con una puntuación de 46 se considera una sociedad colectivista. Esto se manifiesta con compromiso a largo plazo con el miembro de un grupo, ya sea una familia o comunidad religiosa. Esta sociedad fomenta las fuertes relaciones donde todo el mundo se hace responsable de los demás miembros del grupo. En esta sociedad colectivista el delito conduce a la vergüenza y pérdida de prestigio.

Masculinidad: Una puntuación baja en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidando a los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina donde la calidad de vida es el signo de éxito y sobresalir de la multitud no es admirable. La cuestión fundamental aquí es lo que motiva a la gente, con ganas de ser el mejor (masculino) o querer lo que uno hace (Femenino).

Evitación de la incertidumbre: Marruecos anota 68 en esta dimensión y por lo tanto tiene una alta preferencia por evitar la incertidumbre... En estas culturas hay una necesidad emocional de normas (incluso si las reglas no parecen funcionar, el tiempo es dinero, la gente tiene un impulso interno para estar ocupado y el trabajo duro, la

precisión y la puntualidad son la norma, la innovación puede ser resistida, la seguridad es un elemento importante en la motivación individual.

Orientación a largo plazo: Con el marcador muy bajo de 14 años, la cultura marroquí es claramente normativa. La gente en esas sociedades tiene una fuerte preocupación por el establecimiento de la verdad absoluta; que son normativas en su pensamiento. Presentan un gran respeto por las tradiciones, una parte relativamente pequeña propensión a ahorrar para el futuro, y un enfoque en el logro de resultados rápidos.

Complacencia: La baja puntuación de Marruecos en esta dimensión (25) indica que dispone de una cultura de la moderación y una tendencia al cinismo y el pesimismo. Además, a diferencia de las sociedades indulgentes, en sociedades restrictivas no ponen mucho énfasis en el tiempo de ocio y en controlar la satisfacción de sus deseos.

2.4 Marco Tecnológico.

El proceso de modernización de la economía marroquí se está viendo plasmado en un gran número de privatizaciones, licitaciones y concesiones de servicios públicos que tienen por objeto preparar la economía para su apertura a la competencia internacional e introducir el sector privado en sectores, hasta el momento altamente regulados o intervenidos por el sector público.

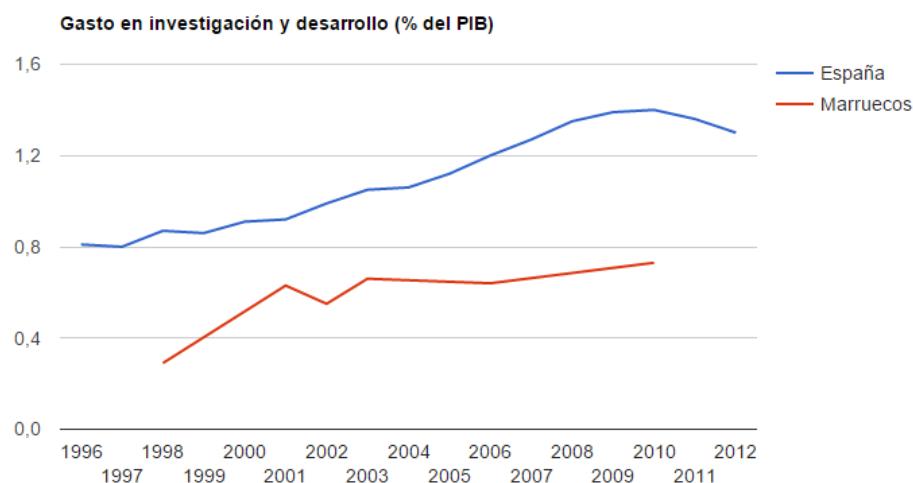
Frente a los desafíos de una economía globalizada y en constante evolución, el Pacto Nacional para el Desarrollo Industrial tiene por objeto crear un sector industrial fuerte y en crecimiento y dar a conocer entre los inversores internacionales las oportunidades de inversión que ofrece la industria marroquí del mañana. Se centra en los esfuerzos de desarrollo industrial en los sectores en los que Marruecos puede ofrecer ventajas claras y explotables Mejorar la competitividad de las empresas a través de 6 acciones fundamentales:

- Fortalecer la competitividad de las Pymes
- Mejorar el clima de negocios
- Formación

- Desarrollo de parques industriales de nueva generación, los llamados P2I
- “Plataformas Industriales Integradas”.
- Implementación

En el grafico 2.4.1 podemos ver una comparativa entre España y Marruecos en términos de gasto en I+D, el valor promedio en España desde 1998 a 2000 ha sido de 0.58% comparado con el 1.1% en Marruecos, por lo que por promedio Marruecos invierte en mayor proporción que España.

Grafico 2.4.1: Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB).



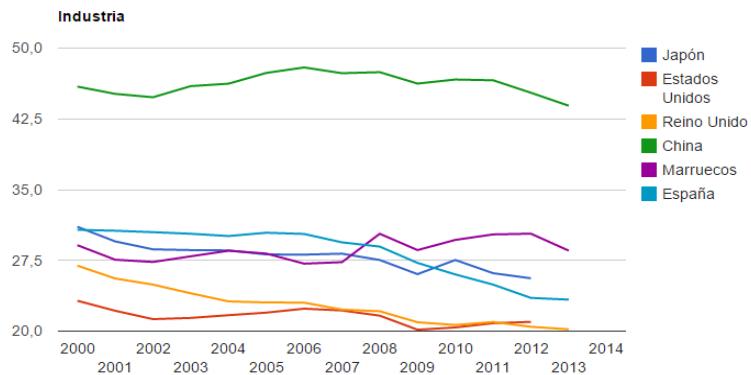
Fuente: CompareAllCountries. *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Sitio web: <http://es.compareallcountries.com/Spain/Morocco/>

El sector tecnológico e industrial de Marruecos está formado por 6 sectores fundamentales: Automóvil, aeronáutica, offshoring, electrónica, textil y cuero y alimentación. Como se ve en el gráfico 2.4.1. Existe un aumento en cuanto a desarrollo industrial en los últimos años.

En cuanto al desarrollo de I+D+i se creó en 2010 el "Agropôle" de Berkane, un complejo tecnológico compuesto por un parque agroindustrial especializado en tecnología agraria y marítima y un centro de I+D+i y de control de calidad, de una inversión de 12,5 millones de euros y de 5.000 puestos de trabajo. Este centro permite la realización de actividades de tratado de productos agroalimentarios, pesqueros,

logística, control de calidad, actividades terciarias, I+D+i y formación. Está equipado con las últimas tecnologías y sistemas más avanzados en materia de energía, seguridad y control y en telecomunicaciones.

Gráfico 2.4.2: Evolución desarrollo industrial.



Fuente: (The Global Economy, 2015).

En el marco de las telecomunicaciones la telefonía fija ha sufrido una gran caída en cuanto al número de líneas que han caído un 10% por año en 2012 y 2013, existen unos 42 millones de líneas móviles (95% de prepago) las cuales aumentaron un 9% respecto al año pasado y presentan una tasa de penetración del 125%. Destacar, el gran aumento de hogares con internet desde el 2003 que aumentó un 60% los primeros años pero en los últimos años se han estabilizado, con una penetración del 48% con grandes desigualdades entre el mundo rural y urbano, tanto para las líneas telefónicas e internet los precios no han dejado de bajar por la creciente competencia de las teleoperadoras.

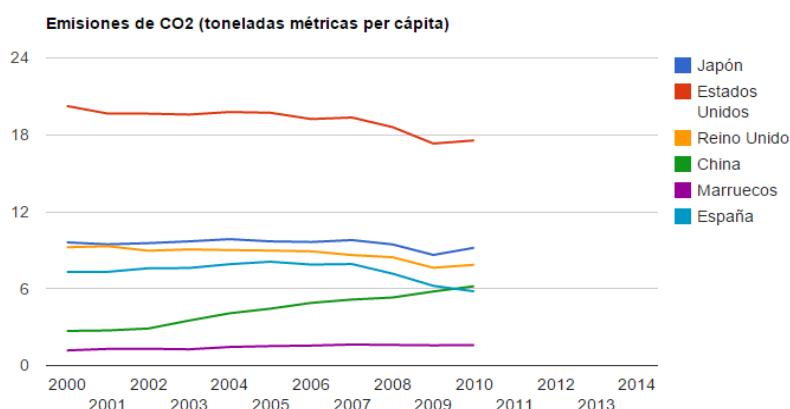
El campo del comercio electrónico se inicio en sus primeras fases en 2012, en donde se calculaba que el 17% de las empresas conectadas a internet efectuaban transacciones comerciales vía online, año tras año este porcentaje ha ido aumentando exponencialmente (25% cada año), ya que es un ámbito que ofrece importantes oportunidades de negocio, el comercio online marroquí ha ido implementando seguridad en las transacciones, marketing online y la creación de nuevas redes de distribución. En los dos últimos años la cifra de negocio se ha multiplicado por diez.

Otro de los factores que ha colaborado con dicho crecimiento, es el número de sitios web dedicados a la e-comercio, dando el salto de 70 a 250 en 2011.

2.5 Marco ecológico.

Marruecos está haciendo unos grandes esfuerzos en la instalación y creación de centros y plantas de energía renovable para la explotación de dos de sus grandes recursos: la energía solar y eólica. Marruecos se ha propuesto que en 2020 las energías renovables representen el 42% del mix energético del país. En cuanto las emisiones de CO₂, Marruecos se encuentra entre los países africanos con mayores emisiones el puesto 109 mundial con 1,6 toneladas anuales (Gráfico 2.5.1). El consumo de potencia eléctrica asciende a más de 707 kilowatios/hora y una superficie forestal de unos 43.800 km². Ya que históricamente ha existido una gran dependencia internacional en cuanto al suministro de energía y electricidad y también ha promovido políticas de energías renovables con el desafío de reducir que el 95% del consumo eléctrico actual provenga del petróleo.

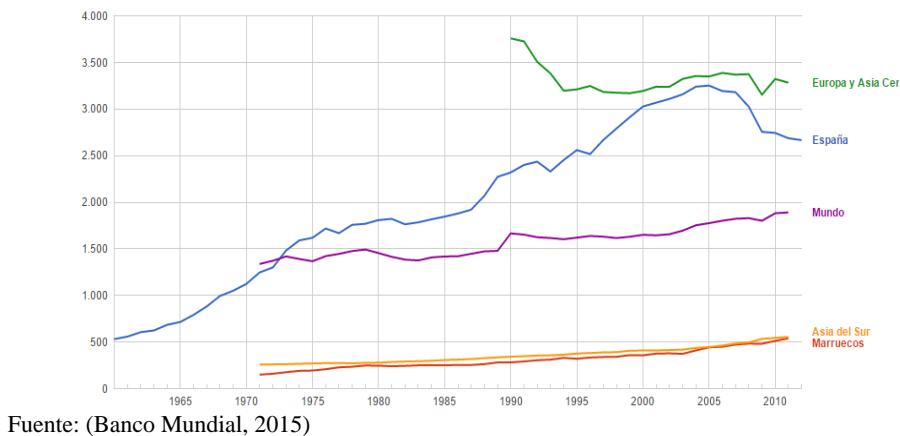
Gráfico 2.5.1: Países y la evolución de sus emisiones de CO₂.



Fuente: (The Global Economy, 2014)

Otros datos de interés es el consumo de eléctrico per cápita de unos 539 kg anuales. En este grafico 2.5.2 podemos apreciar la comparativa con España, EU, Asia y la media mundial.

Gráfico 2.5.2: Evolución del uso eléctrico per cápita en Marruecos.



Fuente: (Banco Mundial, 2015)

Para combatir amenazas medioambientales, Marruecos se dotó en 2010 de la Carta Nacional de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, que establece los derechos y deberes en materia de medio ambiente.

La principales legislaciones en cuanto a medio ambiente son la ley de energías renovables (nº13-09), que recoge las condiciones de producción energética a partir de los recursos renovables, así como su comercialización y exportación. Leyes contra la deforestación que protegen el importante patrimonio forestal del reino (nombrado reserva de la biosfera intercontinental del mediterráneo en 2006) y protección de aguas (Ley Nº10-95) y vertidos (Ley Nº28-00) y zonas costeras protegidas todo ello regulado por el ministerio de energía, minas, agua y medioambiente.

2.6 Marco Legal.

Dentro del marco legal para la formación de una Sociedad Limitada en Marruecos han de contemplarse multitud de ayudas, restricciones y normas legales tanto del propio país como de España. En el caso que aquí compete, *Oisi Maroc* se beneficia de las ayudas a la internacionalización que proporciona "Aragón Exterior", organismo que ayuda a impulsar la internacionalización de la economía aragonesa, apoyando la promoción internacional de las empresas de la región. Dicha entidad subvencionó la

gran mayoría de los costes y tasas de creación de una sociedad en Marruecos, con sus gastos de agencia y creación de marca.

En lo referente a la creación de la sociedad y marca, las instituciones de ICEX junto a "Aragón Exterior" fueron los encargados de crear *Oisi Maroc* con un coste de unos 1.000€ aproximados de las tasas establecidas. En cuanto a los aranceles aduaneros y los pagos en frontera, *Oisi Maroc* va a contratar courier⁷ ("Transmediterránea Cargo") aduaneros para el transporte expreso de las mercancías que compramos en Marruecos para que nos las hagan llegar a nuestra planta de Zaragoza.

Es importante nombrar el Acuerdo Comercial de Asociación Euro Mediterráneo entre UE y Marruecos y en especial el Protocolo nº 2 de 2012.⁸ En el que se presenta un listado de productos de la pesca, cuyas importaciones en la UE quedarán exentas de derechos de aduana (grupos 1604 y 1065).⁹

Los regímenes aduaneros posibilitan que las empresas se beneficien de una serie de ventajas como: la suspensión de los derechos y tasas a las que van sujetas mercancías, el levantamiento de prohibiciones y restricciones comerciales y concesión de ventajas a la explotación. Estas operaciones bajo regímenes aduaneros deben ser cubiertas por una garantía representada, bien por una consignación de un montante fijado por la Administración de Aduanas, a través de Recaudación de Aduanas, o bien a través de una caución bancaria.

Estas operaciones dan lugar a la suscripción de declaraciones de "acquits-á-caution", que engloba la declaración de la mercancía, el compromiso del que se suscribe y su garantía. También pueden estar cubiertas por los documentos previstos en las convenciones internacionales a las cuales está adherido Marruecos como el carnet TIR ó carnet ATA.

⁷ Courier: Es un auxiliar de la función pública aduanera que se dedica al transporte expreso y nacionalización de mercancías. En la legislación aduanera se le denomina empresa de entrega rápida.

⁸ Boletín Oficial de la UE L241 del 7 de septiembre de 2012 <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/PDF/>

⁹ Preparaciones de pescado, moluscos o crustáceos.

Los incentivos fiscales en materia de la pesca influyen, entre otros, la deducción en gastos de gasóleo, al pagar el impuesto de lonja sobre el pescado introducido en los puertos marroquíes¹⁰, además se beneficia de la exención del IVA durante la importación y del IVA en el exterior sobre determinados productos u operaciones.¹¹ La empresa española se beneficiará de poder importar productos como envases y embalajes más baratos, puesto que lo traen en régimen temporal.

Los principales incentivos y facilidades son los siguientes:

- Exoneración total seguida de la imposición permanente a la tasa reducida: exoneración total durante los 5 primeros ejercicios y la aplicación de la tasa reducida (el 17,5% para el IS o el 20% para el IR) más allá de este período para las empresas exportadoras de productos y servicios.
- Tasa reducida del Impuesto de Sociedades del 10% a las sociedades que realizan un beneficio fiscal inferior o igual a 300.000 MAD (LF 2013).
- Los Centros Regionales de Inversiones (CRI) que nacen del deseo de S.M. Mohamed VI de promover las inversiones en Marruecos. Tienen como principal misión ayudar a la creación de empresas, para lo cual se crea una Ventanilla Única que engloba la actividad del conjunto de organismos oficiales relacionados con la creación de empresas. Asimismo, se pone a disposición de los inversores un formulario único así como el asesoramiento a los proyectos de inversión y apoyo para el mantenimiento y desarrollo de las inversiones existentes. El CRI procura a los inversores las informaciones útiles para la inversión en la región. Igualmente atiende las solicitudes de autorización y los actos administrativos necesarios para la realización de los proyectos. También proporciona una asistencia permanente a los inversores con objeto de ayudarles en el desarrollo de la actividad empresarial.

¹⁰ Decreto Nº 2-08-410, de 30 de octubre de 2008, relativo a la asunción por la ONP de la gestión de las lonjas de pescado.

¹¹ Están exentos del IVA (sin derecho a deducción) los productos pesqueros frescos, congelados, enteros o cortados, y (con derecho a deducción) las artes y redes de pesca (por ejemplo, instrumentos y productos que sirven para atraer, cebar, capturar o conservar el pescado) destinados a los profesionales de la pesca marítima; las operaciones de venta, reparación y transformación correspondientes a las embarcaciones; y las ventas a las compañías navieras, pescadores profesionales y armadores de productos destinados a ser incorporados en las embarcaciones.

En cuanto a la regulación sanitaria los organismos a los que tenemos que hacer referencia son la ONSSA¹² y la EACCE¹³, el primero de ellos se encarga de la gestión y el control de gestión tanto de productos de origen animal como vegetal, así como la normativa requerida en temas sanitarios para la importación y exportación. La segunda se centra en la normativa destinada al control de la exportación e importación de productos alimenticios del sector agrícola y pesquero.

Ambos son los encargados de hacer cumplir la normativa tanto de las directivas CODEX¹⁴ como la normativa promulgada por UE, en las que se establecen tanto las normas relativas al etiquetado, al uso de colorantes y conservantes, aditivos, etc.

Es importante mencionar la OMC, así como la Organización mundial de sanidad animal, la legislación marroquí, la Ley 208-08 y la Ley 24-89 sobre disposiciones relativas a la sanidad de los productos alimentarios y la aprobación del nuevo Reglamento Europeo, que indica los cambios en el etiquetado de los productos pesqueros que se quieran comercializar en UE (normas 1379/2013 y la 1169/2011).

3. Análisis externo: Microentorno.

3.1 Situación del sector.

España está situada en las primeras posiciones en el ranking de los países exportadores de preparados de pescados y mariscos, tanto a nivel comunitario, como mundial, siendo Galicia la principal comunidad española que exporta productos del mar.

Según la *Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas de Pescados y Mariscos (ANFCO-CECOPESCA)* las exportaciones alcanzaron un volumen de 157.365 toneladas en 2014, valoradas en más 658,8 millones de euros y las exportaciones de preparados y conservas de pescados y mariscos representaron un 46% de la producción del sector.

¹² ONSSA: Office Nationale de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires.

¹³ EACCE: Établissement Autonome de Contrôle et Coordination des Exportations.

El sector Español de preparados y conservas de pescados y mariscos exporta a 117 países, estando presente en los cinco continentes y con una amplia gama de productos de gran calidad, destaca que éstas se concentran en el mercado de países de la UE, los cuales representan el 87% del volumen y el 85% del valor. De fuera de la UE, tenemos EEUU, juntos con Argelia, Marruecos y Chile como principal destino de los productos.¹⁵

3.2 Situación empresa en el mercado.

Según datos del mercado del sector de la gran distribución, *Oisi* se encuentra posicionado en aproximadamente un 20% del sector español de productos del mar, quedando el restante 80% por explotar, lo cual significa unas expectativas de futuro de crecimiento imparable y consecuentemente de grandes beneficios, durante varios años consecutivos. Un alto porcentaje de las ventas van dirigidas a clientes que son grandes superficies, con las garantías de cobro y volumen de ventas que se aseguran para la compañía ejercicio a ejercicio. La empresa apuesta por la promoción de la dieta mediterránea, dentro y fuera de las fronteras españolas, destacando sus aspectos culturales y gastronómicos. Los productos quieren seguir la línea mediterránea, fresca, natural y saludable. Una alimentación sana es fundamental, y cada vez los consumidores valoran más la calidad de los productos y que sean frescos y naturales.

Con referencia a la zona en la que nos encontramos, cabe decir que en Aragón existen algunas empresas de elaboración de pulpo, pero ninguna de ellas manipula y transforma el cefalópodo con los niveles de calidad que esta compañía trabaja. En el siguiente mapa 3.2.1 están localizados algunos de los puntos de distribución pero dado que la empresa vende a grandes superficies como *Carrefour*, *ConsumS.Coop.*, *Ahorramas*, etc. sus productos se distribuyen por todo el territorio nacional.

¹⁵Fuente: FIS: FISH INFORMATION & SERVICES. Sitio Web: <http://fis.com/fis/worldnews/>

Mapa 3.2.1: Redes comerciales en el territorio nacional.



Fuente: Elaboración propia de *Oisi*.

3.3 Clientes.

La empresa tiene importantes clientes (Tabla 3.3.1), y tiene una prioridad con todos y cada uno de ellos que es ofrecer la alta calidad y buen servicio en todos los productos.

Tabla 3.3.1: Principales clientes de *Oisi*.

| Clientes | % de Ventas. | Clientes | % de Ventas. |
|----------------------------|--------------|---------------------------------------------|--------------|
| <i>Consum</i> | 10% | <i>Markant España, S.A.</i> | 10% |
| <i>s.c.v. , S.A</i> | 7% | <i>Congelados Frimar, S.L</i> | 2,5% |
| <i>Carrefour, S.A.</i> | 25% | <i>Congelados y Transacciones, S.L.</i> | 2,5% |
| <i>Garcimar, S.A.</i> | 2,5% | <i>Ahorramas, S.A.</i> | 15% |

| | | | | | |
|-------------------------------------------|--|----|--------------------------------------|--|------|
| <i>Distribuciones Rodrigo, S.A.</i> | | 3% | <i>Mercapesca Import-Export, S.L</i> | | 2,5% |
| <i>CalvoDistribución Alimentaria, S.A</i> | | 5% | <i>Euromadi, SL.</i> | | 15% |

Fuente: Fuentes propias de Oisi de junio 2015.

Podríamos hablar mucho sobre estos clientes, pero no es el objeto de esta presentación y creemos que tienen nombre suficiente en el mercado de la alimentación para que no quede duda del prestigio de sus marcas y la solidez de estas empresas.

Para el año 2015-2016 está previsto que la intensa labor comercial de la empresa dé más frutos, ya que se están ultimando negociaciones con importantes clientes, como son el *Grupo IFA, PCS Productos Congelados Selectos, Coviran y LIDL*.



3.4 Competencia.

Para analizar a nuestra competencia vamos a coger los principales "Brokers" españoles establecidos en Marruecos que desempeñan la misma actividad mercantil que nosotros, he elegido a los cuatro principales de mayor a menor volumen de negocio:

- *AlfocanMaroc SRL* (Tánger-Tetuán): Con sede en Sevilla, *Alfocan* es el líder europeo de la transformación y comercialización de cangrejos salvajes de agua dulce, su principal zona de pesca es el sur de España y Marruecos, estos son su producto estrella de una alta calidad, pero su especialización no solo son los cangrejos sino el marisco en general. En Marruecos ejerce de broker en la zona de Tánger y Tetuán mandando producto a su planta de Sevilla, para su procesado y comercialización. Es la competencia con mayor volumen de negocio tanto en España como en Europa de crustáceos.

• *Pulmar-Socopter* (Agadir): Pertenece al grupo "*Hartadle S.A*" de Bermeo en Vizcaya, tienen dos fábricas en el puerto de Agadir, especializados en pescados, moluscos y crustáceos frescos y congelados que compran en Marruecos lo procesan y lo llevan a España para su comercialización en su planta de Bermeo. Es el competidor más potente en el norte de España en cuanto a volumen de negocio.

• *Mariscos Oviñana II* (Casablanca): Es una empresa asturiana situada en Cullidero, que desde 1997 se ha dedicado a la elaboración de productos y preparados de marisco, sin utilizar conservantes ni aditivos, especializados en mariscos frescos y preparados a partir de ellos, esta empresa tiene en Casablanca un centro de compras para mandar el producto comprado en Marruecos a su fábrica de Asturias, como nosotros actúa y trabaja de broker. No trabaja intensivamente con pescados o cefalópodos su volumen de negocio se centra en mariscos sobretodo en la zona gallega.

• *Gil Comes* (Larache): Grupo castellonense con fábrica central en Vinaròs y instalaciones en Marruecos y Argentina, especializado en pescado fresco y en sus conservas, la instalación de Larache en Marruecos al igual que nosotros le sirve como centro de compras y de envíos a la planta de Castellón. Ejercería de broker como el resto de los competidores. Es el competidor directo con mayor volumen de negocio en Latinoamérica y en España se centra intensamente en Cataluña y Comunidad Valenciana.

Para poder analizar más afondo a la competencia la hemos comparado con *Oisi* para poder ver las diferencias a través de un mapa de posicionamiento competitivo (Mapa 3.4.1). He recogido una serie de atributos comunes e importantes en las compañías mayoristas en pescados y mariscos como son: confianza, atención personal, precio, proximidad, servicio y garantía, flexibilidad, capacidad de respuesta, personal y marca, realizado para esta internacionalización por "FormasComunicación".¹⁶

Hemos aplicado a cada uno de los atributos de la competencia y a los de *Oisi* una puntuación la cual no es aleatoria, es una estimación de los estudios de mercado y de la

¹⁶Fuente: *El plan de marketing en la práctica*, José María Sainz de Vicuña Ancín, Esic Editorial, 2015.

experiencia de años compitiendo contra estas compañías tanto en el territorio español como en este caso en Marruecos.

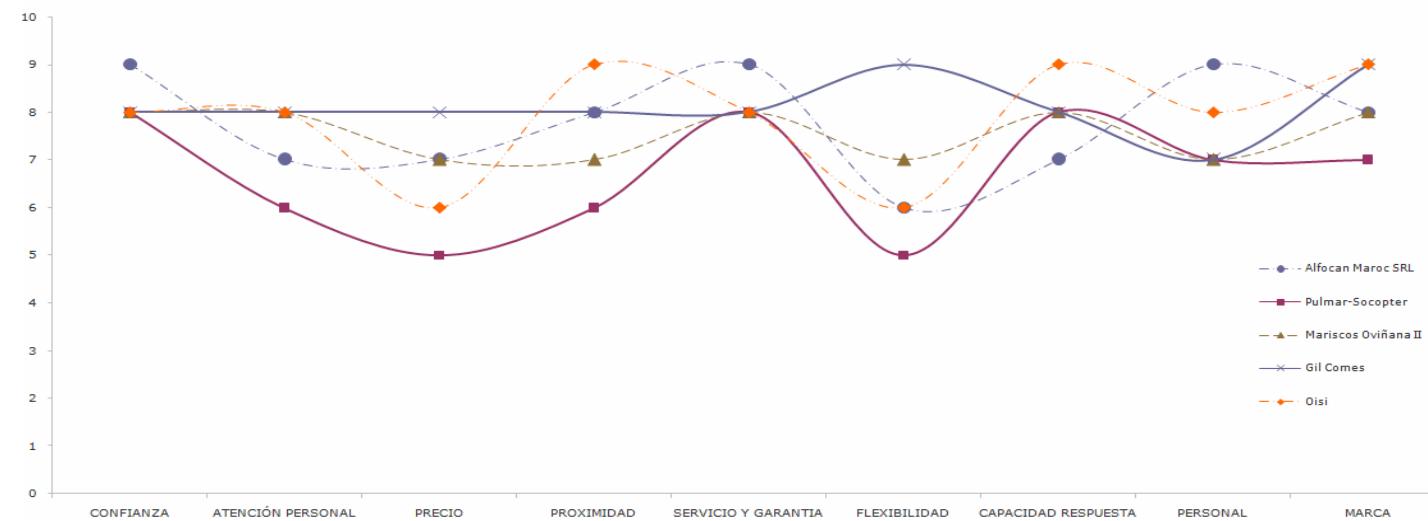
Una de las conclusiones que podemos observar, es que no somos competitivos en precio y flexibilidad como es lógico, ya que somos una compañía recién instalada en Marruecos y aún no tenemos la destreza ni las relaciones mercantiles establecidas en el país, como puede tener la competencia que lleva más años que nosotros.

Pero destacamos en marca, capacidad de respuesta y proximidad que son una serie de atributos que nos preceden ya desde España y los hemos involucrado a la forma de trabajar en Marruecos.¹⁷

¹⁷Fuente: Elaboración propia para "Oisi" por "FormasComunicación" en abril del 2015.

Mapa 3.4.1: Posicionamiento competitivo Oisi.

| Competidores | Criterios clave de compra por segmentos de mercado | | | | | | | | | |
|---------------------|----------------------------------------------------|-------------------|--------|------------|---------------------|--------------|---------------------|----------|-------|--|
| | CONFIANZA | ATENCIÓN PERSONAL | PRECIO | PROXIMIDAD | SERVICIO Y GARANTIA | FLEXIBILIDAD | CAPACIDAD RESPUESTA | PERSONAL | MARCA | |
| Alfocan Maroc SRL | 9 | 7 | 7 | 8 | 9 | 6 | 7 | 9 | 8 | |
| Pulmar-Socopter | 8 | 6 | 5 | 6 | 8 | 5 | 8 | 7 | 7 | |
| Mariscos Oviñana II | 8 | 8 | 7 | 7 | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 | |
| Gil Comes | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 9 | 8 | 7 | 9 | |
| Oisi | 8 | 8 | 6 | 9 | 8 | 6 | 9 | 8 | 9 | |



Fuente: Elaboración propia de Oisi. 2015.

3.5 Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter del sector pesquero en Marruecos.

El modelo de cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión creada por profesor Michael Porter en 1979 en Harvard, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación de su competencia y análisis de cinco fuerzas en ella.¹⁸

3.5.1 Rivalidad entre competidores.

Es uno de los factores por no decir el factor más importante a tener en cuenta, ya que hace referencia a la rivalidad entre las empresas del sector pesquero en Marruecos, las cuales ofrecen el mismo producto, pretendiendo comprar a los mismos proveedores en un mercado maduro como es el del pescado y marisco.

Un factor fundamental es la cantidad de competidores y el tamaño de ellos, ya que al ser un producto de un mercado maduro y con multitud de productos, los volúmenes de compra que este tipo de competidores pueden realizar son inaccesibles para empresas como *Oisi*. Podemos ver en el **Anexo 2** un ranking de grandes compañías que son competencia de *Oisi* en España.

La rivalidad aumentará cuando la demanda de pescados y mariscos entre nuestros clientes disminuya. Analizar esta rivalidad en el sector del pescado y marisco permite a *Oisi* comparar sus ventajas competitivas con las de la competencia y así establecer estrategias que permita superarlas. Que en el caso de la internacionalización de *Oisi* se busca reducir los precios ya que se reducen los márgenes de compra, aumentar la calidad y variedad de productos y nuevas características de los mismos, como tamaños variedades y tipos de materias primas.

¹⁸ Fuente: 5 Fuerzas competitivas de Porter, <http://www.5fuerzasdeporter.com/>, consulta mayo 2015.

Fuente: Plan de marketing, herramienta de gestión, Esic Editorial, 2015.

3.5.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Hace referencia a la facilidad de entrada potencial a la industria pesquera de Marruecos a empresas interesadas en vender los mismos productos que *Oisi*. En Marruecos es fácil la entrada de competidores del sector pesquero ya que existen muchas ayudas por parte del reino de Marruecos y por parte de España a la internacionalización de empresas. Pero no por ello deja de preocupar las grandes necesidades de capital inicial a la hora de establecerse de primeras en el país.

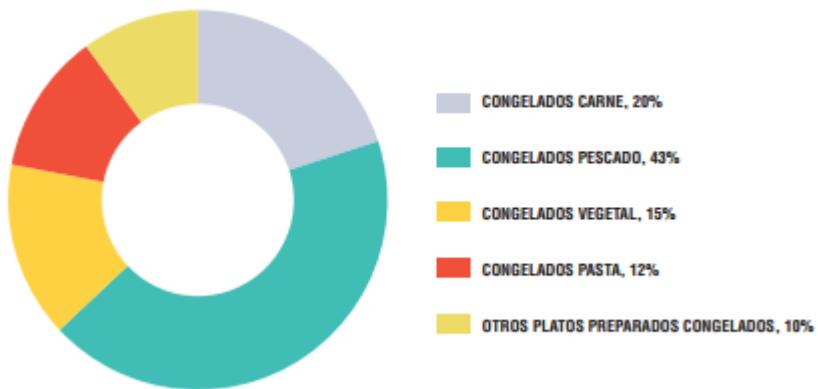
Las políticas restrictivas pesqueras, licencias pesqueras, los aranceles y las aduanas son grandes barreras a la entrada ya que son temas gubernamentales muy restrictivos. Pero sin duda el mayor impedimento de la internacionalización de una empresa española a Marruecos es la gran saturación del sector pesquero, ya no solo por empresas españolas sino por empresas de todo el mundo que explotan sus grandes materias primas, al ser un sector maduro con poca diferenciación en los productos.

Además desde hace años el consumo de pescados y mariscos sigue aumentando por detrás de los productos cárnicos, en especial en fechas navideñas, donde las ventas se disparan¹⁹. Además España está en la cabeza del consumo de productos pesqueros. Pero existen impedimentos y barreras secundarias para los nuevos competidores en el sector, como el desconocimiento del país, de los productos principales que se pescan y capturan, que no tenga o existan relaciones con productores pesqueros de antemano ya que en este tipo de países de origen árabe la gran mayoría de los contactos y negociaciones van precedidas de una relación existente. La falta de experiencia en el propio sector o el desconocimiento del proceso productivo y de los canales de distribución hasta los clientes también son una de las principales desventajas. Y destacar el aumento de productos pesqueros preparados y congelados

¹⁹Fuente:Marketing4Food, *El consumo de pescado aumenta y marca tendencia en los hogares españoles*. De 2015. Sitio web: <http://www.marketing4food.com/el-consumo-de-pescado-aumenta-y-marca-tendencia-en-los-hogares-espanoles/>

Fuente: Faro de Vigo, *España, a la cabeza en Europa en consumo de productos pesquero*, De 2015. Sitio web:<http://mas.farodevigo.es/especiales/productos-del-mar?id=1882>

Gráfica 3.5.2.1: Consumo de productos congelados en España en 2014.



Fuente: Mercansa. Sitio web: <http://www.mercasa.es/files/multimedios/>

3.5.3 Amenaza de productos sustitutivos.

Es alta la amenaza de productos sustitutivos en el sector del pescado y marisco ya que existen gran cantidad de productos y alternativas a la hora de elección del consumidor, y es por eso que hay que tener mucho cuidado a la hora de fijar precios ya que los productos sustitutivos nos harán competencia en el precio y aunque la calidad de nuestros productos sea superior, puede desplazar nuestros productos fuera del mercado, como por ejemplo lo que está sucediendo con la panga²⁰ que está sacando fuera del mercado a la merluza en los comedores de los colegios, provocando una caída espectacular de las ventas de merluza. En el **Anexo 3** podemos observar una tabla con los principales productos pesqueros consumidos en España en 2013.

La publicidad en el sector del pescado y marisco es un tipo de publicidad muy homogénea y escasa cuando los clientes son grandes superficies las cuales compran dependiendo de las negociaciones de los volúmenes de compra y descuentos y esto beneficia notablemente a los productos sustitutivos más competitivos en precios. Existe un bajo coste y lealtad por parte de los consumidores a la hora de cambiar de productos y proveedores lo que también contribuye positivamente a la aparición de productos sustitutivos. Las estrategias que sigue *Oisi* para hacer frente a la competencia de este

²⁰ Pescado proveniente de Asia y elaborado por cargueros en las costas de Mekong, los cuales los distribuyen a todo el mundo a precios muy bajos.

tipo de productos sustitutivos es la base de su internacionalización a Marruecos para poder ofrecer un producto más barato y competitivo sin escatimar en calidad.

3.5.4 Poder de negociación de los proveedores.

Es con la rivalidad entre empresas otro de las fuerzas más importantes ya que es el poder que tienen los productores de pescados y mariscos de Marruecos a la hora de influir en los precios del sector y ser menos concesivos. Al existir una gran cantidad de proveedores²¹ no existe un abusivo poder de los proveedores pero como he comentado anteriormente al ser un país de cultura árabe, los proveedores tienen otra visión o cultura de negocios en los que se prima los grandes volúmenes de compra y las relaciones existentes entre proveedor y cliente, en muchos de los casos es difícil comenzar una negociación si de antemano no conoces al proveedor o hay un contacto que haga de intermediario en la comunicación. Uno de los principales problemas existentes son las restricciones que imponen las grandes empresas a la hora de negociar con un proveedor, por ejemplo *Pescanova* en sus negociaciones impone que el proveedor solo le venda a ellos y nada a la competencia, y dada la magnitud y las compras de esta compañía tiene un alto poder de negociación con sus proveedores, en muchos casos las grandes compañías terminan adquiriendo a los proveedores para sacar mayores márgenes.

Dada la gran cantidad de productos sustitutos entre el pescado y marisco y lo altos volúmenes de compra, no existe un abusivo control de los proveedores pero en nuestro caso al iniciarlos en Marruecos encontraremos grandes dificultades a la hora de iniciar negociaciones con nuevos proveedores. Estas dificultades las queremos superar con nuestras relaciones existentes de nuestros comerciales nativos ya asentados en Marruecos y las ayudas de *Aragón Exterior* en la búsqueda de proveedores.

²¹ En su mayoría pescadores locales de la zona de Larache y lonjas de Larache. Y compañías como *AMARFISH S.A.R.L* y *SOCOPO SARL* con las que se han establecido negociaciones.

3.5.5 Poder de negociación de los consumidores.

Esta es la fuerza menos significativa en el proceso de internacionalización de *Oisi* ya que su misión es la búsqueda de proveedores y las relaciones y acuerdos con los clientes que ya existen. El poder de negociación de los clientes es limitado, como ya he nombrado antes depende de volúmenes de compra y promociones las negociaciones y el poder de negociación de los clientes. Factores como la poca diferenciación de unos producto entre un competidor y nosotros, los volúmenes de compra, la facilidad y la poca lealtad de los clientes a la hora de cambiar de proveedores gracias a la gran cantidad de productos sustitutivos y que los clientes poseen gran información sobre el sector hace que aumente el poder de negociación de estos. La diferenciación del producto y la búsqueda de nuevos autóctonos marroquíes, seguido de precios más competitivos son las estrategias de *Oisi* para combatir las negociaciones con los clientes.

3.6 Análisis FODA:

Realizaremos un análisis FODA, tanto interno de las debilidades y fortalezas y externo de las oportunidades y amenazas.

FORTALEZAS:

- Experiencia en el sector.
- Marca valorada en el mercado.
- Conocimiento del país y relaciones existentes en Marruecos.
- Buena imagen corporativa.
- Intensivas acciones de marketing y publicidad.
- Fácil acceso a nuevos mercados de Marruecos.
- Integración vertical hacia atrás.
- Reducción de los márgenes de compra para poder competir en precios.

OPORTUNIDADES:

- Eliminación de barreras comerciales en Marruecos.
- Cambio del convenio de pesca en Marruecos por la UE.
- Incremento del consumo de platos preparados y congelados en España.
- Cambios legislación sanitaria.
- Ayudas e incentivos por parte del Estado.

DEBILIDADES:

- Dificultades financieras.
- Problemas operativos de gestión.
- Dificultades a la hora de implantación de la estrategia.
- Difícil establecimiento de relaciones con proveedores de Marruecos.
- Incumplimiento de los plazos marcados en el calendario.
- Alto poder de negociación de clientes y proveedores.
- Poca lealtad a la marca por parte de clientes.

AMENAZAS:

- Entrada de nuevos competidores al mercado español con precios más competitivos.
- Nuevos competidores en Marruecos.
- Productos sustitutivos.
- Sector con alto poder de negociación del cliente
- Cambio en los gustos de los consumidores.



4. Análisis Interno.

4.1 Producto.

Gestiones Kraff Oisi, está especializado en cefalópodos en especial el pulpo, mariscos y pescados, los cuales van en diferentes formatos y procesados.

La línea de productos comercializados tiene como base el plato precocinado refrigerado, presentado en bandejas listas para calentar y servir para dar toda la facilidad a la cocina en los hogares y al buen servicio de la hostelería y el comercio de la alimentación, basado en la presentación y calidad de los productos.

Los productos que la compañía actualmente está ofreciendo al mercado de las grandes superficies los podemos ver en **Anexo 2**.

Para posicionar nuestros productos en función del crecimiento en el mercado y su participación en el, he realizado una matriz *Boston Consulting Group "BCG"*, hemos cogido nuestros principales productos, y por sus atributos, tendencias de compra de nuestros clientes, y la experiencia de la dirección comercial de *Oisi* hemos posicionado los productos en la matriz.

La intención o misión es conseguir el mayor número de productos estrella y productos vaca que son los que mayores márgenes y rentabilidades nos proporcionan, a medida que los productos se desplazan a productos perro con poca penetración y poco crecimiento en el mercado los eliminamos de nuestra cartera de productos ya que este tipo de mercado genera pocos márgenes en este tipo de productos perro. Con la internacionalización de *Oisi* iniciamos la búsqueda de productos interrogantes y convertirlos en estrella de los nuevos nichos de mercado.

La creación de esta matriz "*BCG*" fue obra del Ceo de la compañía con la ayuda del departamento de Marketing, creada por su propia experiencia en el sector y el conocimiento de este sobre la cartera de productos, los cuales llevan más de 25 años dedicándose al mundo de la compra/venta de este tipo de productos, la cual ha servido a *Oisi* para posicionar sus productos y adoptar estrategias sobre ellos. Y en el **Anexo 4** podemos ver los cálculos y referencias que he seguido para construirla.

4.2 Matriz BCG de *Oisi*.



Fuente: Elaboración propia de *Oisi*.2015.

5. Elección país y forma de entrada.

En las pymes como es el caso de *Oisi*, la selección de mercados exteriores suele ser reacción a estímulos proporcionados por agentes del cambio, que pueden venir dado en forma de un pedido no solicitado, o impulsando por el gobierno, las cámaras de comercio pueden plantear oportunidades a la empresa en el extranjero (Hollensen, 2010).

En otros casos, la selección de mercados exteriores de las pymes se basa en los siguientes criterios (Johanson y Vahlen, 1977):

- Menor distancia psicológica: reducir la incertidumbre sobre los mercados extranjeros y reducir la dificultad percibida para adquirir información sobre los mismos.

- Menos distancia cultural: pocas diferencias percibidas entre la cultura del país de origen y la del país de destino.
- Menor distancia geográfica.

La utilización de estos criterios suele dar lugar a que la empresa entre progresivamente en nuevos mercados con una distancia psicológica cada vez mayor. Cuando utiliza este método, el agente que toma las decisiones prevé que la empresa empezará su internacionalización por los mercados que tenga más facilidad para ello.

Los criterios de segmentación para la búsqueda de mercados internacionales tienen que ser medibles, accesibles, rentables y ejecutables. Se suelen dividir los mercados según características generales (geográficas, lingüísticas, políticas, demográficas, económicas, sociales...) y características específicas (culturales, estilo de vida, personalidad, actitudes y gustos) siendo las primeras de mayor grado de importancia y de ahí sacar los atractivos y fortalezas de cada mercado.

Después del estudio de los criterios objetivos, se eligió Marruecos por las relaciones y motivos personales y emocionales asentadas ya en el reino, por las experiencias anteriores del CEO de *Oisi* y su contacto con Marruecos, por lo que los temas de creación de sociedad, temas administrativos, burocráticos y legales han sido más fáciles gracias a este factor. Otro factor importante fue el conocimiento de la zona y la cercanía a ella, ya que esto ha facilitado y abaratado viajes y trámites. Con esta elección se reduce al máximo las distancias psicológicas, culturales y geográficas. Se tuvo en cuenta multitud de países como: Italia, México, Chile, Argelia, India, Perú, India...etc. Pero fue el criterio pragmático el que nos llevó a elegir Marruecos.

La estrategia de entrada a Marruecos es una estrategia de entrada paulatina con una gran concentración, eso quiere decir que las pymes aprovechan las oportunidades del mercado nacional primero, para luego poder utilizar estos recursos en el mercado internacional, utilizaremos una estrategia producto mercado en el que nos centraremos en unos pocos productos pesqueros (cefalópodos y mariscos) los cuales podemos sacar mayor rentabilidad a la hora de comprarlos en Marruecos y enviarlos a nuestra planta de Zaragoza para su procesado y venta. Centrar nuestros esfuerzos y recursos en nuestro

centro de compras de Marruecos cercano a los productores que nos interesan comprar y de ahí mandarlos a España. La forma de entrada en el país es a través de una inversión externa en forma de filial comercial, por lo que nuestra planta se centrará solo en compras, ventas y negociaciones como principal misión para poder crear y ampliar negocio competitivo gracias a estos nuevos precios tanto en España como en el extranjero.

6. Objetivos y Marketing mix.

6.1 Objetivos y estrategias.

En todo plan de marketing tiene que estar muy claros los objetivos que persigue la empresa y las estrategias para alcanzarlos, sin estos puntos el plan de marketing no serviría de nada. Los objetivos tienen que estar determinados, cuantificados, ubicados en tiempo y lugar, ser realistas y consistentes, es decir, que se prevean alcanzar con la implantación del plan de marketing.

El **objetivo principal** de *Oisi*, estableciendo un centro de compras en la ciudad portuaria de Larache en la región de Tánger-Tetuán denominado *Oisi Maroc*, es actuar como bróker independiente en esa zona de Marruecos para poder comprar los productos más baratos y mandarlos a la planta de *Oisi* en Zaragoza. De esta forma, se deshacen de intermediarios y sus márgenes aumentan al poder vender los mismos productos a precios mucho más competitivos ya que compran más barato.

Es muy difícil calcular o estimar con exactitud cuánto se ahorra al eliminar los intermediarios, pero de media se espera que un 40% en función de cada producto y las negociaciones con los proveedores de Marruecos. A estos márgenes les deberán ser restados los costes de transporte y aduanas que se estiman que son entre un 15%-20% sobre el producto. Por lo que *Oisi* teóricamente calcula una estimación de un ahorro total del 20% del precio por producto, comparándolo con las compras que hace a mayorista desde la planta de Zaragoza.

Otro de los **objetivos** de la internacionalizaron de la compañía en Marruecos es **ampliar su cartera de productos** con autóctonos de la propia zona como japuta, pulpo marroquí, melva, sardina marroquí y calamar o chipirón, a través de los cuales poder profundizar en el mercado actual español con nuevos productos y encontrar nuevos nichos de mercado que explotar y rentabilizar. En estos momentos ya existen relaciones con productores de Marruecos, contactos que han sido creados por el comercial situado allí, relaciones generadas a raíz de las negociaciones con los productores.

La estrategia seguida por *Oisi* es la de desarrollo de productos en el mercado nacional y de desarrollo de mercado al introducirnos en Marruecos (Tabla 6.1.1)

Tabla 6.1.1: Matriz Ansoff: Matriz crecimiento del mercado.

| | Productos Existentes | Productos Nuevos |
|---------------------|---------------------------|-------------------------|
| Mercados Existentes | Penetración en el Mercado | Desarrollo de Productos |
| Mercados Nuevos | Desarrollo de Mercado | Diversificación |

Fuente: Elaboración propia de *Oisi*.

Oisi con la internacionalización a Marruecos y la implantación de un centro de compras, sigue una estrategia de desarrollo de nuevos productos y desarrollo de mercado, ya que nos movemos en un mercado que ya conocemos como es el sector del pescado y marisco en España, pero a su vez se está imponiendo una regeneración y adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades del consumidor. Por aclarar, seguimos trabajando en el mismo mercado que es España con nuevos productor para satisfacer los cambios en los gustos de los clientes.

En Marruecos se pretende explotar y comprar nuevos productos pesqueros marroquíes que enviar a la planta de Zaragoza para su posterior tratado y comercialización, con esta estrategia se quiere explotar y rentabilizar nuevos nichos del mercado español y cubrir unas necesidades y deseos que hasta ahora no estaban cubiertas.

6.2 Elementos del Marketing mix (4P's).

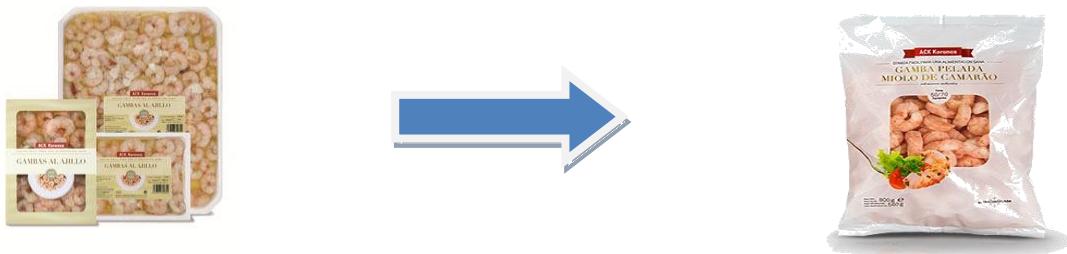
Como nos encontramos en fase de introducción y crecimiento en el ciclo de vida de la compañía nuestros objetivos son principalmente crear conciencia y prueba de la marca y producto y maximizar la participación en el mercado.

6.2.1 Política de productos.

En lo relativo a los productos con los que se va a trabajar, se seguirá con la misma línea de géneros mencionados con anterioridad en el **Anexo 5** (cefalópodos, mariscos y pescado) y se ampliará la cartera con los autóctonos de Marruecos como la Melva.

El propósito de la compañía es diferenciarse de la competencia por la gran calidad de los productos maduros (por ejemplo, el pulpo y la gamba, productos estrella de la compañía) a través de la diversificación de modelos y envasados de los mismos. Además, ha existido una gran renovación de los productos, no solo respecto a la propia materia prima, sino también atendiendo a otros aspectos como el packaging el cual podemos apreciar en la imagen 6.2.1.1.

Imagen 6.2.1.1: Cambios en el packaging de 2011 a 2014.



En sus comienzos, en la fase de introducción, el producto se ofrecía a los clientes en palets para la venta en grandes superficies de libre servicio o en pescadería, en forma de granel, pero desde hace un tiempo, productos como el pulpo o las gambas envasadas con un estudiado packaging están disponibles para ser comprados en los refrigerados y congelados de las superficies de nuestros clientes y poder ser consumidos.

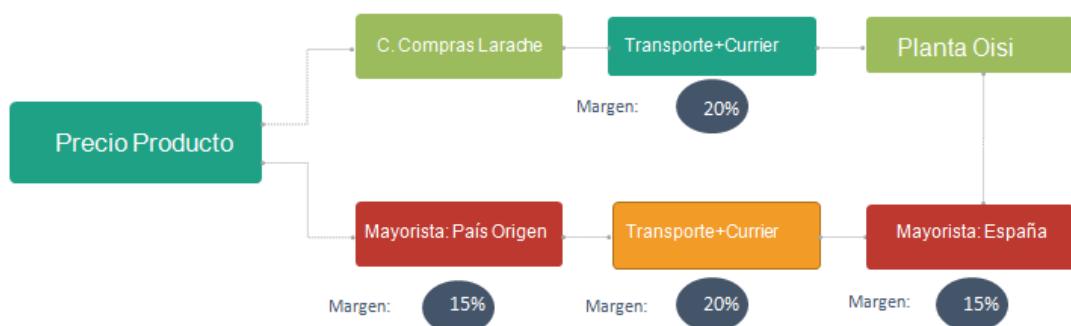
Para concluir todo lo dicho, la pretensión final de *Oisi* es seguir innovando en productos y aumentar cada vez más la calidad de nuestros productos.

6.2.3 Política de precios.

En el sector del pescado y marisco es muy difícil la fijación de precios estándares, ya que se puede partir de un precio base el cual ya ha sido modificado por factores como: temporalidad, volúmenes de compra a mayoristas, rappels de descuento o soportados sobre estos volúmenes y los márgenes existentes entre el productor y la compañía.

Para entender los ahorros en precios gracias a los márgenes que nos saltamos en el proceso al internacionalizarnos con el centro de compras de Marruecos, en el esquema 6.2.3.1 nos podemos hacer una idea de la diferencia en el precio final del producto, tanto si el producto es adquirido en Marruecos por nuestro centro de compras o es adquirido por un mayorista externo.

Esquema 6.2.3.1: Análisis de los márgenes comerciales hasta llegar al precio final.



Fuente: Elaboración propia *Oisi*. 2015.

Los productos comprados en nuestro centro *Oisi Maroc* de Larache soportan unos márgenes sobre el precio inicial del producto de entorno a un 20% por la empresa de transporte y los currier aduanero. Y si adquirimos el producto a un proveedor mayorista español estaremos soportando un 50% de los márgenes sobre el precio inicial, por lo que el ahorro del 30% es notable en la comparativa de precios.

En el **Anexo 6** se recoge una muestra de la tarifa de precios que *Oisi* envió a un cliente, más concretamente a la cadena multinacional *Carrefour*. No obstante, pueden surgir modificaciones en el momento de las negociaciones con los diferentes clientes por sus exigencias de distintos productos, sus volúmenes y repeticiones de compra.

En el caso de los precios de los productos provenientes de la costa marroquí y tunecina, si son adquiridos a los mismos productores, se ahorrarán los márgenes y, por tanto, podrán ofertarse a los clientes más baratos y, en definitiva, ser más competitivos. Se calcula un ahorro del 20%, del cual poder sacar un importante margen de beneficios.

Para los nuevos productos autóctonos marroquíes (japuta, pulpo marroquí, melva, sardina marroquí y calamar o chipirón) se tendrá que seguir una estrategia de penetración de mercados con un precio bajo para un producto básico y comprobar la acogida y reacción de nuestros clientes. En este tipo de productos serán trascendentales las labores de marketing sobre comunicación y en concreto la publicidad y promoción.

6.2.4 Políticas de marketing y publicidad.

Una de las claves para poder vender productos es la comunicación: cómo y cuándo comunicarlos y qué mensajes dirigir a nuestro público objetivo. Se busca la personalización, participación y posicionamiento en el consumidor. Acciones de notoriedad, acciones comerciales, acciones online, redes sociales, catálogos en diferentes idiomas, mejoras de packaging...etc.

Se va a proceder a dividir las acciones de comunicación en dos tipos o canales, marketing online o digital y marketing offline o analógico (tabla 6.2.4.1.)

TABLA 6.2.4.1: Acciones de marketing y publicidad.

| Marketing online o digital. | Marketing offline o analógico. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Página web nueva actual, dinámica, interactiva y en tres idiomas (español, inglés, francés). • Apartado noticias en la web utilizándolo a modo de blog con noticias de actualidad. • RedesSociales: Facebook, twitter, LinkedIn, Instagram. • Email marketing, newsletter y catálogo online. | <ul style="list-style-type: none"> •Imagen corporativa. •Marketing directo. •Creación de bases de datos a nivel comercial. •Packaging. •Catálogos. •Ferias de gastronomía y stands. •Tarjetas de empresa. |

Fuente: Elaboración propia de Oisi de 2015

Para todas estas acciones, Oisi ha contratado los servicios de la agencia de marketing, publicidad y comunicación integral "FormasComunicación", Esto se debe a que el Director de la agencia es el encargado del área de marketing y comunicación de Oisi.

Las acciones específicas que se han llevado a cabo como consecuencia de la internacionalización en Marruecos son tres: traducir a los tres idiomas, en particular el francés (idioma utilizado por la mayor parte de la población marroquí), la web y los catálogos.

A través de las redes sociales y las bases de datos se ha conseguido establecer un listado del perfil de una serie de posibles proveedores con los que iniciar el contacto con ellos, sabiendo de antemano el perfil, los productos y las características con los que ellos trabajan. Siguiendo la metodología del marketing directo y las newsletters dan a conocer los nuevos productos autóctonos de Marruecos y una serie de promociones para nuestros clientes en sus primeras compras, lo que mejora la penetración del producto nuevo en el mercado actual.

6.2.5 Política de distribución.

Los canales de distribución que siguen es B2B (Business to Business) ya que somos mayoristas de grandes superficies de nuestros clientes y vendemos por volúmenes.

Al ser *Oisi* un mayorista y comprar productos a otros mayoristas o intermediarios se generan canales de distribución largos e intensivos entre el productor y el consumidor final, todo estos intermediarios suman márgenes y aumentan el precio del producto final. En el esquema 6.2.5.1 podemos ver las siete etapas que suele tener nuestro canal de distribución.

Esquema 6.2.5.1: Canal distribución de *Oisi*.



Fuente: Elaboración propia de *Oisi*. 2015.

Lo que se pretende es acortar el canal de distribución con la internacionalización a Marruecos y que el canal de distribución tenga solo tres puntos: productor, mayorista *Oisi* y nuestros clientes, las grandes superficies que venden a los consumidores finales.

Para el transporte y logística entre la planta de *Oisi* en Zaragoza y los clientes existen contratos y acuerdos con compañías de logística especialización en transportes fríos, esto resulta vital para la perfecta conservación de la materia prima. El transporte

en España de *Oisi* se hace con la compañía "*Indo, S.A.*", con la cual los precios de los transportes dependen de la distancia y los volúmenes de transporte que sean solicitados.

Para el transporte de nuestro centro de compras *Oisi Maroc* a la planta de Zaragoza tenemos acuerdos con la empresa española establecida en Marruecos "*Albatros Logística Maroc, S.A.*", experta en el transporte de pescados y mariscos a la península. Los precios también dependerán de la distancia y del volumen del transporte de mercancías. A la hora de pasar las aduanas existen contratos con los "curries" que son los encargados del transporte de este tipo de mercancías por las aduanas marroquíes. En el **Anexo 7** se muestra una tabla orientativa de los precios del transporte desde Marruecos a Zaragoza y los porcentajes que se llevan los "curriers" en aduanas.

7. Programas y presupuestos detallados.

En esta etapa explicare como ha sido la evolución temporal de los acontecimientos en la internacionalización y los plazos temporales marcados para ellos, un organigrama con los puestos y responsables más visibles de las tareas y para finalizar un análisis económico financiero con los gastos y cuentas provisionales del ejercicio con un análisis VAN y TIR para saber la viabilidad del proyecto.

7.1 Calendario y plazos.

La idea de la internacionalización comenzó casi a la vez que el proyecto de *Oisi* en el 2007, pero hasta que la compañía no se asentó ni estabilizó en su sede de Zaragoza, no se ha podido hacer realidad. Fue en septiembre de 2014 cuando se envió un trabajador de *Oisi* de nacionalidad marroquí como relaciones públicas y agente de ventas, para que comenzara las búsquedas de proveedores de compras y para encontrar la mejor localización del centro de compras.

-En abril de 2015 con la localización decidida en la ciudad de Larache, en la provincia de Tetuán, se procedió a la apertura de la oficina de compras.

-En julio de 2015 se iniciaron los contactos con los proveedores encontrados por las relaciones públicas de *Oisi* mas el listado proporcionado por el "Instituto de Aragón Exterior", que es quien prestó apoyo a este tipo de ayudas y las subvenciones correspondientes.

-En septiembre de 2015 el equipo directivo de *Oisi* viajó hasta el reciente centro de compras de Larache para cerrar negociaciones con los contactos de los proveedores locales y las administraciones públicas. En ese momento ya se creó el organigrama del centro de compras y comenzaron a trabajar preparados para iniciar su actividad comercial.

-Finales 2015 se espera que el centro de compras esté en pleno funcionamiento y mande los pedidos desde Larache a la planta de procesado de Zaragoza, ahorrando así un 30% del coste en intermediarios que se saltan.

Esquema 7.2: Organigrama.



Fuente: Elaboración propia de *Oisi* de 2015.

7.3 Análisis económico financiero.

La previsión de gastos el primer ejercicio analizado es en 2015 en la que vamos a analizar los gastos básicos en euros en la tabla 7.3.1.

Tabla 7.3.1: Análisis de gastos anuales.

| Otros Gastos de Explotación. | Mes | Año 2015 |
|----------------------------------------|------------|-------------------|
| (602) Producto tratamiento de engorde. | 1.800,00 | 21.600,00 |
| (602) Embalajes. | 5.300,00 | 63.600,00 |
| (621) Alquiler nave. | 1.000,00 | 12.000,00 |
| (622) Reparación y Conservación. | 1.500,00 | 18.000,00 |
| (623) Servicios Profesionales. | 850,00 | 10.200,00 |
| (624) Transportes. | 14.500,00 | 174.000,00 |
| (625) Primas de Seguros. | 1.500,00 | 18.000,00 |
| (626) Servicios Bancarios y Similares. | 2.200,00 | 26.400,00 |
| (627) Publicidad, Propaganda. | 3.800,00 | 45.600,00 |
| (628) Luz. | 1.000,00 | 12.000,00 |
| (628) Agua. | 700,00 | 8.400,00 |
| (628) Teléfono. | 300,00 | 3.600,00 |
| (629) Otros Servicios. | 5.000,00 | 60.000,00 |
| (631) Otros Tributos. | 500,00 | 6.000,00 |
| Imprevistos 10%. | 3.995,00 | 47.940,00 |
| Amortizaciones (8 años). | 1.826,04 | 21.912,50 |
| Intereses de Préstamos. | | 54.377,81 |
| Sueldos y Salarios. | | |
| Sueldos y Salarios. | 10.850,00 | 130.200,00 |
| Seguridad Social. | 1.417,50 | 17.010,00 |
| Total. | | 665.640,31 |

Fuente: Elaboración propia, *Oisi* 2015.

Se ha necesitado de financiación ajena para este proyecto de internacionalización, la financiación estará destinada a dos capítulos:

a) Adquisición de la nave y las instalaciones del Larache en Marruecos, por importe de 100.000 euros.

b) Compra de materia prima en origen eliminando a los intermediadores e importadores de marisco y pescado. El poder acceder directamente a los países de origen de la mercancía proporcionará un incremento sustancial en el margen comercial de la entidad. Para poder afrontar la importación de mercancía existe la necesidad de abrir créditos documentarios a favor del proveedor antes de producirse la carga en los diferentes puertos de origen.

Dependiendo del país de origen de la pesca, la mercancía puede tardar 45 días hasta encontrarse en nuestras instalaciones. Este es el motivo por el cual se necesita acceder a fuentes de financiación externa. Se necesitará financiación para el transporte y la compra de mercancías, tanto en Marruecos para nuestro centro de compras como para cualquier otro proveedor con los que trabajamos en multitud de países. Es por ello que se ha negociado con el Banco Santander una financiación de 800.000 € a pagar en 6 años con el primero de carencia, con un tipo de interés del 7,25%, esto significa una cuota mensual de 13.735,44€ y unos intereses de 54.378€ el segundo año, 46.099€ el tercer año, 37.199€ cuarto año, 27.633€ quinto año y de 17.349€ el último año.

7.3.2 Cuenta de resultado provisional.

| | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Importe cifra de negocio TOTAL | 3.240.000,00 | 3.888.000,00 | 4.471.200,00 | 4.918.320,00 | 5.410.152,00 |
| Aprovisionamiento TOTAL | -1.948.800,00 | -2.338.560,00 | -2.689.344,00 | -2.958.278,40 | -3.254.106,24 |
| Gastos comerciales Clientes | -324.000,00 | -388.800,00 | -447.120,00 | -491.832,00 | -541.015,20 |
| Margen Bruto TOTAL | 967.200,00 | 1.160.640,00 | 1.334.736,00 | 1.468.209,60 | 1.615.030,56 |
| % Margen Bruto TOTAL | 29,85% | 29,85% | 29,85% | 29,85% | 29,85% |
| Gastos Personal | -147.210,00 | -154.570,50 | -162.299,03 | -170.413,98 | -178.934,68 |
| Otros Gastos de Explotación | -527.340,00 | -553.707,00 | -581.392,35 | -610.461,97 | -640.985,07 |
| Amortización Inmovilizado | -21.912,50 | -21.912,50 | -21.912,50 | -21.912,50 | -21.912,50 |
| RESULTADO EXPLOTACIÓN | 270.737,50 | 430.450,00 | 569.132,13 | 665.421,16 | 773.198,32 |
| RESULTADO FINANCIERO | -58.000,00 | -54.377,81 | -46.098,86 | -37.199,32 | -27.632,69 |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | 212.737,50 | 376.072,19 | 523.033,27 | 628.221,84 | 745.565,63 |
| Impuesto sociedades | -63.821,25 | -112.821,66 | -156.909,98 | -188.466,55 | -223.669,69 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 148.916,25 | 263.250,53 | 366.123,29 | 439.755,28 | 521.895,94 |
| % Margen Neto | 10,34% | 15,23% | 18,42% | 20,12% | 21,70% |

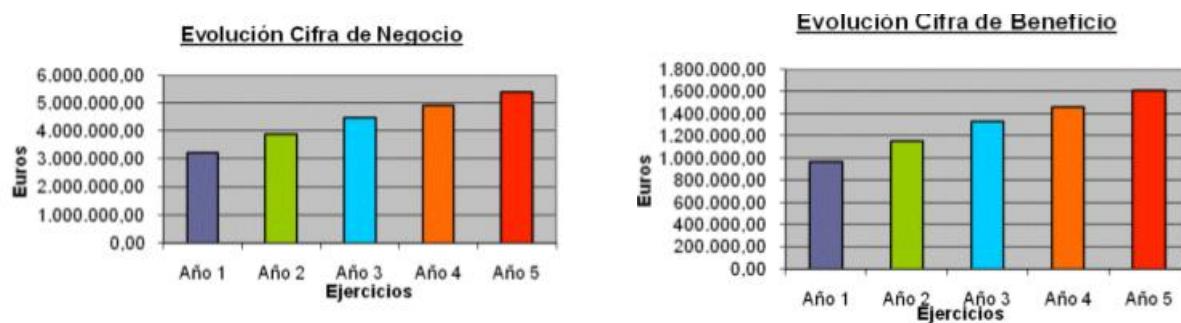
Fuente: Elaboración propia de *Oisi*, Enero 2015.

En la cuenta de resultados provisional con expectativas a 5 años, las estimaciones del aumento de cifra de negocios son propias de la compañía en la que se espera que el primer año aumente un 20% pero vaya decreciendo de forma que el segundo año se crezca un 15% respecto al anterior y los siguientes sean ya aumentos constantes del 10%, se espera cerrar acuerdos en los próximos años con "Grupo Eroski", "E.Leclerc" y aumentar considerablemente el volumen de ventas a "Consum".

Se espera que los primeros años el aumento en cifras de negocios, aprovisionamientos, gastos... sean mayores que lo siguientes por el mayor gasto inicial en la internacionalización y las compras, en los primeros años al ser un nuevo mercado por explorar, sean mayores al principio. Los proveedores no se pueden hacer una estimación exacta ya que es un tipo de producto que depende mucho de la estacionalidad, está expuesto a una gran variabilidad en su precio y dependiendo de la oferta-demanda y la calidad de los productos existentes se puede comprar mayor o menor cantidad de volúmenes a los proveedores locales de Marruecos o a proveedores extranjeros.

Eso sí, se espera una evolución constante de cifra de negocios y de beneficios en los próximos 5 años como podemos ver en los gráficos 7.3.1.1

Gráficos 7.3.3: Evolución cifra de negocios y beneficios.



Fuente: Elaboración propia *Oisi*.

7.3.4: Calculo viabilidad económica: VAN y TIR.

Para calcular la viabilidad del proyecto hemos utilizado 2 criterios de valoración dinámicos como son el VAN (valor actual neto) y el TIR (tasa interna de rembolso). Las formulas para calcular estos dos criterios lo podemos ver en el **Anexo 8**.

| Flujos de caja | | | | | | |
|---------------------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Desembolso inicial | -800.000€ | 148.916,25€ | 263.250,53€ | 366.123,29 € | 439.755,28 € | 521.895,94 € |
| Flujos actualizados | | 138.526,74 € | 244.884,21 € | 340.579,80 € | 409.074,68 € | 485.484,60 € |

| | | | |
|------------------------------|--------------|-------------------------------|-------|
| Tasa para el cálculo del VAN | 7,25% | Tasa Interna de Retorno (TIR) | 26,3% |
| Valor Actual Neto (VAN) | 526.480,78 € | | |

Dado que el VAN es positivo y elevado es un proyecto muy viable y con una gran rentabilidad del proyecto del 26,3%, por lo que son unos índices muy positivos y alentadores.

8. Conclusiones.

Plasmar y desarrollar una idea personal que aglutine todos los conocimientos que he adquirido durante los años de mi formación me ha dado una visión más amplia de la realidad que conlleva este tipo de proyectos. Los contenidos teóricos que durante más de cuatro años he estado desarrollando en mi carrera más el complemento del Máster de dirección de marketing y gestión comercial que he compaginado con este proyecto de fin de grado, han tomado forma y se han materializado en un proyecto tanto técnico como económico. Pese a la dificultad y el tiempo que entraña considero que me ha ayudado a romper la línea que separa la teoría de la realidad, que no siempre es tan parecida como pensamos.

La elección de *Oisi* fue principalmente porque cursé unas prácticas en esa compañía durante seis meses, en el departamento de comunicación y marketing, y gran parte de los contenidos que se incluyen en este proyecto han sido aplicados a la propia compañía para mejorar su rentabilidad, eficiencia y conocimiento sobre sí misma. Una de las grandes dificultades que me he encontrado a la hora de realizar este proyecto, ha sido que con este trabajo se van a sentar unas grandes bases para la compañía ya que estudios como el FODA, las 5 fuerzas de Porter, o incluso un análisis económico financiero real no se habían gestionado hasta el momento, por lo que a la hora de buscar la información ha sido complicado. Otra gran dificultad es la variabilidad de precios, la estacionalidad de la pesca a la hora de negociar con proveedores en Marruecos con los que se pueda mantener una relación económica estable.

En cuanto a una breve conclusión del proyecto, destacaría la gran iniciativa de esta pyme como es *Oisi*, que para crecer y ser competitiva junto a las grandes compañías, ha tenido que internacionalizarse a Marruecos como *Oisi Maroc*; con esta arriesgada decisión, conseguirá una mayor competitividad en precios ya que se ahorra un 30% de los costes en intermediarios y brokers, creando un centro de compras en Larache. Esto hará que la empresa crezca y ya que es un proyecto viable y rentable, pueda seguir expandiéndose en un futuro, ya no solo por Marruecos, sino por todo el mundo.

En este trabajo le he dado una gran importancia al análisis y conocimiento del entorno, en este caso al análisis Pestel ya que es uno de los principales factores a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse y el proceso de toma de decisión, ya que el entorno es el mismo e igual de inestable para toda la competencia y son una serie de oportunidades y amenazas con las que debemos combatir y afrontar.

Destacar la gran competitividad en este atomizado sector, ya que existen gigantes que ponen muy difícil trabajar con productos de altísima calidad y competitivos. Y todos los trabajos de investigación de mercados, segmentación, toma de decisiones, aéreas comerciales y de marketing y la viabilidad financiera que conlleva la toma de este tipo de decisiones. La gran dificultad de poder mostrar unos datos reales, lógicos y fiables, ya que en el mercado de los productos pesqueros los índices, los precios,

facturaciones, volúmenes de compras y de negocio son tan variables por causas estacionales, climáticas, competitivas...etc. Que poder reflejar estos datos ha sido el mayor hándicap que me he encontrado. El mero hecho de mostrar unos proveedores habituales de materia prima en Marruecos, resultad casi imposible, por el continuo cambio de ellos tanto pequeños productores locales como grandes proveedores que de la noche a la mañana puede variar los precios y volúmenes de ventas por todos estos factores externos ya nombrados.

En mi opinión después de la realización de este proyecto, una de las soluciones que propondría para poder evitar estos factores externos como la temporabilidad y estacionalidad de productos, es continuar con la internacionalización de centros de compra de *Oisi* en otras zonas del mundo, donde las condiciones del clima y las estaciones se puedan compaginar con los tiempos de pesca de Marruecos. En este caso se valoro dos posibilidades como son India y Chile, en los que los productos son los mismos o semejantes a los que comercializa *Oisi* y que actualmente importa gracias a mayoristas de estas zonas pero sufriendo márgenes que se podrían ahorrar.

Con este proyecto cubro notablemente las expectativas que la compañía depositó en mi, ya que va a servir de manual y guía en su proceso de internacionalización el cual ya se está llevando a cabo en todo el tiempo en el que he estado trabajando en esto. En este momento estoy en deuda con la Universidad de Zaragoza, por la gran calidad en la formación que he recibido por parte de todo mi equipo docente, sino por la visión global y de futuro que este tipo de trabajos me han proporcionado y por encaminar mi carrera profesional que acaba de comenzar.

Referencias Bibliográficas y webgrafía.

BIBLIOGRAFIA:

- HOLLENSEN, S. Y ARTEAGA, J. (2010): *Estrategias de Marketing Internacional*. Editorial PRENTICE-HALL. Madrid. Capítulo 12: la selección de mercados exteriores de las pymes. (Johanson y Vahlen, 1977).
- JULIÁN PEINOR Y ENRIQUE ZORITA. (2014): *Plan de marketing, herramienta de gestión*. Esic Editorial, Madrid.
- JOSÉ MARÍA SAINZ DE VICUÑA ANCÍN. (2014): *El plan de marketing en la práctica*. Esic Editorial, Madrid.
- IGOR ANSOFF. (1957).*La matriz de Ansoff (Matriz Producto/Mercado)* .De 1957.
- MICHAEL PORTER. (1997).*5 Fuerzas competitivas de Porter*, Sitio web: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>, consulta mayo 2015.
- MILENIA RIOYO ALVAREZ bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Casablanca. "MAFEX, MaghrebFoodExhibition Casablanca". De 11/13 de Diciembre de 2014.*ICEX: España exportaciones e inversiones*. 17 páginas.
- ELENA LEBRATO CUEVAS bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Rabat. "El sector de los productos del mar en Marruecos". De Diciembre de 2014. *ICEX: España exportaciones e inversiones*. 56 páginas.
- EXTENDA: AGENCIA ANDAULZA DE PROMOCIÓN EXTERIOR. De 2014. "Ficha País Marruecos de 2014". 20 páginas. Casablanca.
- OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMATICA. De 2014. "Reino de Marruecos". 12 páginas.

WEBGRAFIA

- IMF - *WORLD ECONOMIC OUTLOOK. Marruecos: Política y economía...* Mayo 2015, de ExportEntreprises SA [01/06/2015]. Sitio web: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/marruecos/politica-y-economia>.
- Banco Santander. *Marruecos: Inversión extranjera.* De 2015. Sitio web: <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/marruecos/inversion-extranjera>
- AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTACIÓN (AEAT). *Instrumento de Ratificación del Convenio entre el Reino de España y el Reino de Marruecos. Firmado en Madrid el 10 de julio de 197 (BOE, 22-mayo-1985).* [01/06/2015]. Sitio web: <http://www.agenciatributaria.es/>.
- TREANDING ECONOMICS. *Marruecos-Indicadores económicos de 2015.* [15/06/2015]. Sitio web: <http://es.tradingeconomics.com/morocco/indicators>.
- THE GLOBAL ECONOMY. *Marruecos indicadores de la economía.* De 2015. [28/06/2015]. Sitio web: <http://es.theglobaleconomy.com/Morocco/>
- THE WORLD BANK. *Morocco.* De 2014. [28/06/2015]. Sitio web: <http://www.worldbank.org/en/country/morocco>
- DOING BUSSINES. *Facilidad para hacer negocios en Marruecos.* De 2014. [05/07/2015]. Sitio web: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/morocco?topic=resolving-insolvency>
- POPULATION PYRAMID. *Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2015: Marruecos.* De 2015. [05/07/2015]. Sitio web: <http://populationpyramid.net/es/marruecos/2015/>
- UNITED NATIONS, POPULAR DIVISION. *Country Profiles: Morocco.* The 2015 Revision. [07/07/2015]. Sitio web: <http://esa.un.org/unpd/wpp/Graphs/>

-DATOSMACRO: EXPANSIÓN. *Marruecos-Índice Desarrollo Humano-IDH*. De 2013/2014. [17/07/2015]. Sitio web: <http://www.datosmacro.com/idh/marruecos>

-GEERT HOFSTEDE & GERT JAN HOFSTEDE. *Modelo 6 dimensiones culturales de Hofstede*. De 2015. [17/07/2015]. Sitio web: <http://geerthofstede.com/morocco.html>.

- ICEX, ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES. *Marruecos: Marco jurídico*. De 2015. [20/07/2015]. Sitio web: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/marco-juridico/index.html?idPais=MA#10>

-EL ECONOMISTA. *Ranking de Empresas Comercio al por mayor de pescados y mariscos*. De 2015. [20/11/2015]. Sitio web: <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4638.html>

- ARAGON EXTERIOR. *Servicios de internacionalización*. De 2015. [20/07/2015]. Sitio web: <http://www.aragonexterior.es/internacionalizacion/>

-Marketing4Food, *El consumo de pescado aumenta y marca tendencia en los hogares españoles*. De 2015. [20/11/2015]. Sitio web: <http://www.marketing4food.com/el-consumo-de-pescado-aumenta-y-marca-tendencia-en-los-hogares-espanoles/>

-FORMASCOMUNICACIÓN. *Marketing, creatividad y comunicación. De 2015. Elaboraciones propias*. Sitio web: <http://www.formascomunicacion.com/index.html>

-OISI. *Lo bueno del mar*. De 2015. *Elaboraciones propias*. Sitio web: <http://oisi.es/>

- ICEX: ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES. (2015). "Empresas españolas establecidas en Marruecos". *Directorio Empresas Españolas en Marruecos*, 66 páginas. Actualización: 29/05/2015.