



EXPORTACIÓN DE MAQUINARIA USADA DE MINERÍA A MARRUECOS

XX Edición del MAGÍSTER EN COMERCIO INTERNACIONAL

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Curso 2013-2014

Tutor: D. Mario Martínez Calleja

Lei Feng
Mercedes Fernández Domercq
Karen Fernández Montano
Rossanna Hernández Díaz-Granados
Jade Lee Marco

1. RESUMEN EJECUTIVO	3
2. INTRODUCCIÓN	4
ELECCIÓN DEL PROYECTO	4
PROBLEMAS QUE HA PLANTEADO EL ESTUDIO Y LIMITACIONES DEL MISMO	5
3. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	7
TRÁMITES PARA CONSTRUIR UNA SOCIEDAD LIMITADA	7
PHOENA, SOCIEDAD LIMITADA	10
4. NGC Y SUS PRODUCTOS	13
PROVEEDOR: NCG	13
PRODUCTO	14
4. PAÍS DE ORIGEN	16
ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL EN ESPAÑA	16
INDUSTRIA DE LA MINERÍA EN ESPAÑA	20
5. PAÍS DE DESTINO: MARRUECOS	26
ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL EN MARRUECOS	27
MERCADO DE LA MINERÍA E INDUSTRIA EN MARRUECOS	46
6. COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO	55
FISCALIDAD	69
CONTRATACIÓN INTERNACIONAL	75
TRANSPORTE	77
FINANCIACIÓN	83
COSTES	87
7. CONCLUSIONES	89
8. BIBLIOGRAFÍA	90

1. Resumen Ejecutivo

El presente documento es producto de siete meses de investigación y arduo trabajo de la empresa consultora PHOENA S.L. (Phoena). Gracias a la información proporcionada por nuestro cliente y la que obtuvimos por medio de otras fuentes realizamos un análisis minucioso sobre los posibles mercados a incursionar. A continuación, presentamos el plan que contiene las pautas a seguir por la empresa NGC Tecnologías y Equipos Mineros (NGC), a fin de ingresar en el mercado marroquí.

El documento consta de ocho apartados, iniciando el recorrido con el origen de NGC, su trayectoria nacional como internacional, sus actividades y productos en el sector minero. Desarrolla además la situación actual del sector minero Español y los factores que influyen en la incursión de nuevos mercados. Adicionalmente se presenta un diagnóstico global sobre Marruecos, el mercado de la minería y de la maquinaria minera y el estado de esta industria. Así mismo presentamos un atractivo plan de comercialización a fin de que NGC pueda posicionarse en el mercado marroquí. Finalmente el documento contiene toda la operación de exportación de una cinta transportadora de minerales hacia Marruecos; en este apartado se desarrolla todo lo referente a la contratación, financiación, y transporte.

This document is the result of seven months of research and hard work from our consulting firm PHOENA S.L. (Phoena). Thanks to the information provided by the client and information obtained through other sources, we conducted a thorough analysis of potential markets to penetrate. This document contains guidelines to be followed by the company *NGC Tecnologías y Equipos Mineros* (NGC) to enter the Moroccan market.

The document consists of seven sections starting with the origins of NGC, the company's local and international experience, their activities and products specifically in the mining sector. This document also sets forth the current situation of the Spanish mining sector and the influential factors to take into consideration when entering new markets. Thereby, we present a comprehensive analysis of the country of Morocco, its mining and mining equipment industry and its current state. Also, we present an attractive marketing plan so that NGC can position itself in the Moroccan market. Finally, this document contains all information regarding the exportation of conveyor belts to Morocco, which includes information related to contracts, financing, and transportation of this transaction.

2. Introducción

El objetivo principal de este proyecto es plantear y llevar a cabo una operación de comercio internacional. A lo largo del proyecto abordaremos las diferentes fases correspondientes a esta operación, para de esta forma, poner en práctica todos los conocimientos aprendidos a lo largo del curso.

ELECCIÓN DEL PROYECTO

Antes de iniciar este recorrido del proyecto final, no sabíamos ni el producto que queríamos exportar o importar, ni el país de destino. Sin embargo, lo que sí teníamos claro era que queríamos que fuera una operación lo más parecida a un caso real: desde inicio a fin.

La existencia de una crisis económica en nuestro país ha hecho, en los últimos años que muchas empresas españolas tengan que salir al exterior en busca de nuevos “clientes” o “consumidores”. Por ello, primeramente, para adecuarnos a una situación real decidimos que la mejor opción era la de “exportar” (aparte de que ésta es más completa y complicada que la importación).

Una de las primeras ideas para el proyecto que tuvimos fue la de exportar molinos de viento a Estados Unidos ya que una de las componentes del grupo tenía contactos en esa área. Sin embargo, la inmensa complejidad que ello conllevaba, la eliminación de los subsidios y la gran saturación del mercado de este producto hicieron que lo descartáramos.

Otra de las opciones que estuvimos pensando fue la de exportar algún tipo de producto “estrella” nacional como el aceite de oliva o vinos a China, aprovechando que dos integrantes del grupo cuentan con conocimientos del mercado chino. No obstante, lo descartamos por ser productos muy “estudiados” y “típicos” a la hora de exportar de España a China.

Finalmente, después de estar hablando sobre posibles productos y destinos de exportación, recibimos a través de nuestro tutor, una propuesta de una pequeña y mediana empresa (PYME) de reciente creación: **NGC TECNOLOGÍAS Y EQUIPOS MINEROS (NGC)**. Esta empresa nos pidió asesoramiento con todo el proceso de expansión y la viabilidad de exportar su producto, maquinaria de minería de segunda mano e infrautilizados, a otros mercados.

Gracias a la oportunidad que nos brindó NGC, nos percatamos de que lo importante de este proyecto era aprender y saber reaccionar ante una situación real, ya que se nos podía presentar en un futuro no muy lejano en cualquier empresa.

Es para nosotras un privilegio, asesorar a una PYME real como NGC de reciente creación que persigue exportar maquinaria usada o infrautilizada de minería y que cuyo propietario será accesible en caso de que necesitemos información (ya sea sobre el producto o la empresa). Así pues, esperamos estar a la altura de las circunstancias (tendremos una presión añadida) y satisfacer exitosamente las necesidades de nuestro cliente.

Al realizar el sondeo inicial para la selección del mercado, evaluando las posibles demandas, se presentaron tres posibilidades sugeridas por NGC: Colombia, Argelia y Marruecos. Sin embargo, NGC estaba más interesado en explorar el mercado minero de África, así Colombia fue descartado. En cuanto a los mercados de Marruecos y Argelia, descubrimos que Argelia no solo no permitía la importación de maquinaria usada sino que los costes de importación eran mucho más elevados que en Marruecos.

Marruecos cumple una serie de requisitos que consideramos muy importantes. En primer lugar, se trata de un país atractivo para la exportación de maquinaria de minería ya que existe un gran sector minero y su mercado no está suficientemente explotado. Además, al ser maquinaria de segunda mano o infrautilizada, el ahorro en costes para las empresas marroquíes resulta muy atractivo y competitivo.

En segundo lugar, su proximidad geográfica, los importantes lazos comerciales con España y su continuo esfuerzo por favorecer la inversión extranjera son algunos de los puntos fuertes que influyeron para elegir Marruecos como país de destino.

Todos estos motivos son los que nos han llevado a realizar el Proyecto Final del Magíster en Comercio Internacional sobre: *“Exportación de maquinaria minera usada o infrautilizada a Marruecos”*.

PROBLEMAS QUE HA PLANTEADO EL ESTUDIO Y LIMITACIONES DEL MISMO

Con respecto a las limitaciones que afrontamos para ejecutar este proyecto, enumeramos las más importantes a continuación:

El primer problema que encontramos fue decidir el “qué y a dónde.” Que como explicamos anteriormente, nos tomó algo de tiempo ya que teníamos varias opciones y mercados. Una vez nos planteamos la idea de enfocar nuestro proyecto a una empresa real y un mercado determinado, no dudamos en la selección.

El segundo, fue la recopilación de datos relevantes del mercado y encontrar datos actualizados. Aunque hay muchísima información disponible en Internet, el problema fue decidir qué información era importante, actualizada y de una fuente fiable.

Tercero, debido a que la venta de maquinaria de segunda mano o infrautilizada no es un mercado tan transparente como el de primera mano, la información disponible es bastante opaca. Específicamente con respecto a los precios y empresas oferentes en el sector.

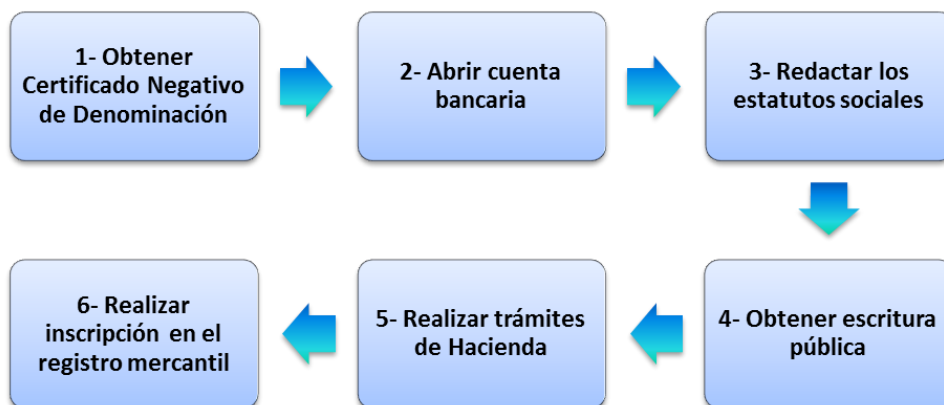
Cuarto, la mayoría de la información se encontraba en francés y árabe, lo que dificultó la búsqueda, análisis y la traducción de la misma.

Quinto, falta de respuesta a nuestros correos de parte de nuestros potenciales clientes. Aunque contábamos con una amplia lista de empresas en el sector. La única que nos contestó fue mediante un contacto empresarial.

Sexto y último, nuestro cliente, por su condición de PYME, ha tenido un tiempo limitado de atención a nuestras demandas. Esto nos ha hecho comprender la complejidad de abrir nuevos mercados para una estructura de pequeño tamaño por su limitación de recursos que deben atender diversidad de necesidades. Así, hemos contado con un claro apoyo en temáticas relativas a empresa, productos o materiales de promoción, pero algún área específica (disponibilidad de especificaciones de volúmenes y pesos de componentes), no han podido desarrollarse hasta donde nuestra consultora deseaba. En cualquier caso el resultado final no se ha visto en ningún caso afectado.

3. Constitución de la Sociedad

TRÁMITES PARA CONSTRUIR UNA SOCIEDAD LIMITADA



La forma elegida para constituir la empresa ha sido la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esta elección se ha debido fundamentalmente a dos factores:

- El capital social mínimo requerido está dentro de las posibilidades económicas de las socias fundadoras.
- La responsabilidad de las socias se limita al capital aportado

Para constituir una sociedad de responsabilidad limitada es necesario realizar varias operaciones:

1. Se debe solicitar el Certificado Negativo de Denominación Social en el Registro Mercantil Central (Registro) para asegurarnos que el nombre de nuestra sociedad no está en uso. Esta solicitud debe hacerse con cinco (5) posibles nombres diferentes y pagar una tasa.

Una vez acepten las denominaciones solicitadas, el Registro otorgará un certificado con la disponibilidad del nombre. Ese nombre sólo podrá ser reservado durante seis meses. Además, será necesario acudir al notario durante los tres primeros meses ya que a partir de esta fecha caducará.

Es por esto que para constituir el nombre de nuestra empresa pensamos en cuatro alternativas: Althea, Odessa, Altair y Phoena. Después de llegar a un consenso, el nombre que encabezaría la lista para presentar al Registro fue PHOENA. De esta forma, quedó reservado el nombre **“PHOENA, SOCIEDAD LIMITADA”**. Elegimos este nombre por su significado con el cual nos identificábamos. Phoena es una palabra

que procede del griego y significa “pájaro místico”. Debido a la crisis que existe actualmente en nuestro país, el mercado interno se ha visto afectado muy gravemente, por lo que la “salida” o “supervivencia” de las empresas, sobre todo PYMEs, pasa por salir y “volar” al exterior en busca de nuevos mercados.¹

2. Es necesario la apertura de una cuenta corriente en una institución bancaria a nombre de la sociedad donde se ingrese todo el capital social mínimo (3.000² euros) y a nombre de todos los socios en la misma cuenta según su participación correspondiente.
3. Redactar los estatutos de la sociedad³, es decir, el conjunto de normas que regirá la empresa. Depende de cómo estén estos redactados la sociedad tendrá unas características u otras.
4. Obtener la escritura pública de la constitución de la sociedad ante notario. Para que esto se lleve a cabo, es necesario presentar los estatutos de la sociedad, el original de la certificación negativa del Registro, la certificación bancaria de la aportación dineraria al capital social, el D.N.I. original de cada uno de los socios fundadores y por último, si hubiera algún socio extranjero, la declaración de inversiones exteriores.
5. Realizar una serie de trámites en Hacienda como la obtención del N.I.F, y el alta en el Impuesto de Actividades Económicas y declaración censal.

Se solicitará en Hacienda el NIF, pero primero nos entregarán el provisional que será válido durante seis meses y canjeable por uno definitivo.

El **alta en el Impuesto de Actividades Especiales**, se trata de un tributo que grava las actividades empresariales y profesionales. También será necesario realizar un alta por cada operación que se realice. Los que tengan una cifra de negocio inferior a 1.000.000 de euros, sólo es necesario aportar el modelo 036 de la declaración censal.

¹ Véase **Anexo 1.1** – Declaración negativa Registro Mercantil.

² Según la Ley de Sociedades de Capital, artículo 4. (Actualizado el 29 de septiembre de 2013).

³ Véase **Anexo 1.2** – Estatutos de la sociedad.

En la **Declaración censal del IVA** se detalla el comienzo, la modificación o el cese de la actividad empresarial. Para su expedición es necesario el modelo 036 citado anteriormente.

6. Para realizar la **inscripción en el Registro Mercantil**, se tiene un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de la constitución. Para esta inscripción es necesario aportar la siguiente documentación: copia auténtica de la escritura de constitución de la sociedad, certificación negativa de denominación social, documento acreditativo de haber liquidado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados y, por último, una copia del N.I.F. provisional.

7. **Obtención del N.I.F. definitivo.** Cuando se han completado los pasos anteriores se deberá canjear la tarjeta provisional de N.I.F. por la definitiva, una vez se haya inscrito efectivamente la constitución de la sociedad.

Por otro lado, aunque la creación de la Sociedad Limitada ya esté hecha, son necesarios algunos trámites para que esta pueda iniciar su actividad. Hay que darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, solicitar la Licencia de apertura o pedir el número de la patronal si se va a contratar trabajadores. Estos trámites deben realizarse con la Seguridad Social y el Ayuntamiento de la zona donde se haya fijado la dirección social de la empresa.

PHOENA, SOCIEDAD LIMITADA

Phoena es una empresa perteneciente a mujeres jóvenes. Nuestro objetivo principal es asesorar PYMEs en aspectos relacionados con identificación, análisis de mercado y clientes e internacionalización de empresas hacia mercados emergentes de África, América Latina, Asia y Oriente Medio, así como mercados más establecidos en Europa (EU), Estados Unidos (EE.UU.), Chile y Australia.

Entender los mercados locales es esencial para una estrategia de negocio global exitosa. Por eso, Phoena cuenta con un equipo multicultural y multidisciplinario que posee una red de contactos y conocimientos del mercado local e internacional.

Aunque Phoena abarca todo tipo de mercados, posee amplia experiencia en el sector de la minería, específicamente el mercado industrial de maquinaria usada o de segunda mano o infrautilizados.

Logo, Registro de Dominio y Página Web

Logo

Una vez establecidos nuestros objetivos, procedimos a diseñar el logo con el fin de identificarnos en el mercado nacional e internacional y transmitir nuestra imagen para poder ser fácil de recordar por nuestros clientes potenciales y existentes.



Registro de Dominio y Página Web

Consideramos que es imprescindible disponer de una página Web para promocionar nuestros servicios, especialmente si nos dedicamos al comercio internacional. El nombre de la página que registramos es: <http://www.phoena-s-l.es> . En ella se puede encontrar información de la empresa y sus servicios traducidos a los idiomas más relevantes en la actualidad (español, inglés, chino y francés).⁴

⁴ Véase **Anexo 1.3** – Phoena en Internet y en las redes sociales.

Organigrama y cargos de los socios



Funciones

Administrador General y Presidente

- Previsión de objetivos empresariales a corto, medio y largo plazo.
- Coordinación y dirección de las actividades de la empresa a nivel general.
- Nombramiento de las direcciones generales.
- Seguimiento y evaluación de actividades de cada dirección.
- Representación legal de la empresa, lo que le faculta a la firma de contratos de compra, ventas y todos los que deriven en compromiso a esta.
- Responsable, junto con la Dirección de Marketing y Comercial, de generar ingresos mediante la búsqueda de nuevos clientes, negociaciones con los mismos y planificación de nuevos proyectos. Incluye establecer equipos apropiados para la ejecución de los mismos, además de mantener las relaciones, a un nivel alto, con los clientes existentes y potenciales.
- Supervisión general de toda los proyectos de consultaría y asegurar su apropiada ejecución.

Dirección de Administración y Finanzas

- Dirección del equipo en el área administrativa, financiera y de recursos humanos de la empresa.
- Preparación y previsión oportuna de presupuestos a corto, medio y largo plazo, a fin de estructurar y contar con los recursos necesarios en tiempo y forma.
- Control y seguimiento de la contabilidad de la empresa.
- Pago de la plantilla de trabajadores.
- Calcular adecuadamente los presupuestos para cada proyecto tomando en cuenta todas las variables existentes y costes que puedan surgir.

- Velar por el cumplimiento de los presupuestos establecidos para cada cliente conforme con cada proyecto.
- Preparar y gestionar los cobros de los clientes conforme a cada proyecto y presupuesto.
- Asesoramiento, análisis y gestión de las diferentes fuentes de financiación apropiadas para cada proyecto.

Dirección de Transporte y Logística

- Asesoramiento a nuestra cartera de clientes sobre las opciones de transporte y logística más óptimas y viables. Incluye las cotizaciones de transporte y logística, ofertas de despacho, almacenaje, distribución de la mercancía, embalaje, documentación y la elección del medio de transporte más beneficioso.
- Planificación, gestión y control del flujo de bienes y servicios desde el punto de origen hasta el punto de destino. Incluye coordinación del proceso completo, para asegurar que las mercancías lleguen al lugar correcto, en el momento adecuado.

Dirección de Marketing y Comercial

- Desarrollo del plan de marketing empresarial.
- Elaboración de proyecciones de venta anuales.
- Asesoramiento a la cartera de clientes sobre estrategias de marketing.
- Elaboración de estudios de mercado. Específicamente, búsqueda e investigación de nuevos mercados.
- Expandir los servicios existentes según las necesidades y especificaciones de clientes potenciales.
- Búsqueda de nuevos clientes para prestar nuestros servicios de asesoramiento.
- Asistencia a los clientes con la penetración de nuevos mercados, identificación de compradores e iniciación de contacto con potenciales clientes.

Dirección de Asuntos Legales y Fiscalidad

- Velar por el cumplimiento efectivo de las disposiciones legales vigentes.
- Asistir jurídicamente en las actuaciones que conciernen a la sociedad.
- Actuar como apoderado legal en casos de controversias judiciales o arbitrales.
- Asesorar en asuntos legales, fiscales y contractuales a los clientes con respecto a la operación mediante subcontratación de estos servicios en los mercados extranjeros.
- Revisar contratos, propuestas y cartas de compromisos enviados a nuestros clientes.

4. NGC y sus Productos

Nuestro primer cliente surge, como mencionamos anteriormente, mediante un contacto empresarial de nuestro tutor. De esta forma, surge nuestra primera operación comercial de asesoría en la exportación de maquinaria usada o infrautilizada a Marruecos.

PROVEEDOR: NCG

NGC es una empresa que nace en el año 2013 en Asturias como un proyecto compartido con dos empresas líderes en su sector de actividad industrial, IMSA y ASTILLEROS GONDAN. IMSA es una empresa de ingeniería, mantenimiento y montajes industriales con dilatada experiencia en el sector minero y, ASTILLEROS GONDAN es una empresa dedicada a la construcción de embarcaciones con cascos de acero, plásticos reforzados y aluminio.

NGC fue creada para llevar la división de compra-venta y exportación de equipos mineros. Debido a la capacidad industrial y de gestión de los socios principales, NGC se nutre de la larguísima tradición asturiana en el sector de la minería. Además, NGC quiere destacarse en el sector minero como empresa proveedora de ingeniería, asesoría, diseño, suministro, instalación y puesta en marcha de equipos, sistemas e instalaciones.

La maquinaria que la empresa ofrece es un producto reutilizable, es maquinaria que proviene de instalaciones productivas activas o recientemente paradas e incluso stocks de almacenes. NGC asegura calidad, certificados, puesta en marcha y funcionamiento, resultando una opción económicamente activa.

NGC adquiere este tipo de maquinaria mediante la compra a diferentes empresas del sector minero, entre las que destaca el Grupo HUNOSA. Éste utilizó los equipos en sus procesos productivos y al no ser necesarios por la empresa están disponibles para su venta.

Por otro lado, las circunstancias actuales del sector de la minería en España que han ido decayendo progresivamente a lo largo de la última década y han elevado la oferta de maquinaria de minería de segunda mano o infrautilizados proporcionan una fuente inmediata de maquinaria para el desarrollo de nuevos mercados y expansión empresarial.

PRODUCTO

Los equipos objeto de este análisis son aquéllos que permiten a las explotaciones mineras desarrollar su actividad. Específicamente nos vamos a enfocar en los productos listados en la Tabla nº1. Estos equipos se delimitan según el tipo de actividad extractiva o bien según la fase del proceso de extracción en la que se emplean. Por ejemplo, dependiendo del tipo de actividad pueden distinguirse entre canteras, minas de superficie o subterráneas, o de acuerdo al tipo de extracción que puede ser de minerales energéticos, metálicos y no metálicos.

Clasificación de las maquinarias según su uso⁵:

Tabla nº1. Clasificación de las maquinarias según su uso

Sistemas de evacuación de aguas:	Equipamiento de transporte y almacenamiento
Bombeos y bombas: <ul style="list-style-type: none">• Bombas centrifugas• Bombas de bancadas• Bombas de pozo• Bombas sumergibles	<ul style="list-style-type: none">• Cintas transportadoras• Equipos de trituración y molienda• Tratamiento• Transportadores blindados• Transporte rodado
Material para labores subterráneas	
<ul style="list-style-type: none">• Palas cargadoras• Equipos de ventilación móvil• Cabrestantes• Mampostas de fricción• Motores anti-deflagrantes, cofres de mando• Celdas de distribución• Transformadores secos de interior	

Para NGC una de las principales ventajas en enfocarse en este tipo de mercados es el precio y la disponibilidad de estas maquinarias. Los costos iniciales y los plazos de entrega de una maquinaria usada pueden ser notablemente inferiores a los costos, así como los retrasos ocasionados por la compra, de una nueva máquina que pueda tener plazos de entrega de seis meses o más.

⁵ Para más información acerca de los productos, véase [Catálogo de productos de NGC](#).

Otros aspectos positivos es que la maquinaria usada permite a las empresas con pequeños presupuestos la flexibilidad de adquirir máquinas con una inversión sustancialmente reducida, lo que minimiza el riesgo financiero y las preocupaciones en los flujos de caja. Incluso compañías de grandes escalas con presupuestos grandes pueden beneficiarse mediante la compra de equipos usados para proyectos y contratos que requieran una maquinaria cara o especializada y que de otra manera pagarían precios exorbitantes.

4. País de Origen

ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL EN ESPAÑA⁶

Cada empresa, con o sin presencia internacional, está expuesta a la competencia de los mercados externos. Las tecnologías, la interacción con los clientes, las negociaciones, y el mercado interno se ven afectados por la globalización. Dentro de la Unión Europea esta competencia es aún más intensa entre los estados miembros, que empuja a sus economías a ser más eficientes.

Por ello, no sólo es importante para una empresa como NGC el conocer el mercado extranjero, sino que también es importante conocer la situación actual del país en general, y específicamente del sector, que ha llevado a la empresa a buscar nuevos mercados. Así mismo, conocer a su competencia para saber cómo posicionarse en el país de inversión.

Con el fin de conocer de manera completa y concisa la situación general de España, presentamos a continuación un cuadro que incluye los datos generales del país.

Tabla nº2. Ficha país: España

Población	
HABITANTES: 47.737.941	TASA DE CRECIMIENTO:1.7%
DENSIDAD: 92.4 H/Km2	POBLACIÓN URBANA: 78.9%
SUPERFICIE: 505.370 Km2	
Datos Económicos (2013)	
PIB: 1.356 billones USD	
PIB – CRECIMIENTO REAL: -1.3%	
DESEMPLEO: 26.3%	
INFLACIÓN: 1.8%	
Actividad Económica (2013)	
Composición del PIB	
AGRICULTURA	3,1%
INDUSTRIA	26%
SERVICIOS	70,8%
Comercio	
EXPORTACIONES:	458 mil millones (2012) USD
IMPORTACIONES:	431 mil millones (2012) USD

⁶ Para más información estadística acerca de España con respecto a las importaciones y exportaciones, consultar **Anexo 2.2 - Análisis del comercio internacional exterior español (ICEX) año 2013.**

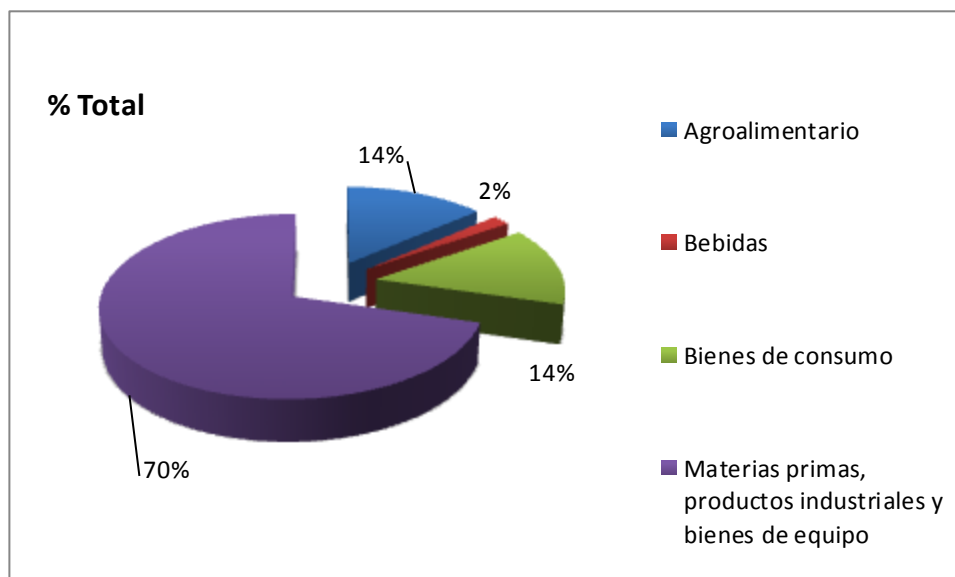
Riesgo de Crédito⁷
⁸ BBB
Clima de Negocios⁹
A1 (Coface)

Fuente: CIA World Factbook

Evolución general de comercio exterior en España

En cuanto a la estructura sectorial, tal y como se muestra en el gráfico nº1, el principal sector exportador es el de materias primas, productos industriales y bienes de equipo con el 70% de las exportaciones, seguido por el sector agroalimentario con un 14%.

Gráfico nº1. Exportaciones por Sector (2012)



Elaboración propia con datos ICEX España Exportación e Inversiones (ICEX).

Con respecto a las importaciones, los principales sectores de demanda son, en primer lugar, el sector de materias primas, productos industriales y bienes de equipo,

⁷ Este *rating* recoge una clasificación cualitativa y cuantitativa de las entidades financieras, valorando su solvencia y potencial financiero y teniendo en cuenta dimensión, posición de riesgo, rentabilidad, liquidez, eficiencia, calidad de activos, entre otros, teniendo en cuenta que el *rating* AAA es el mejor.

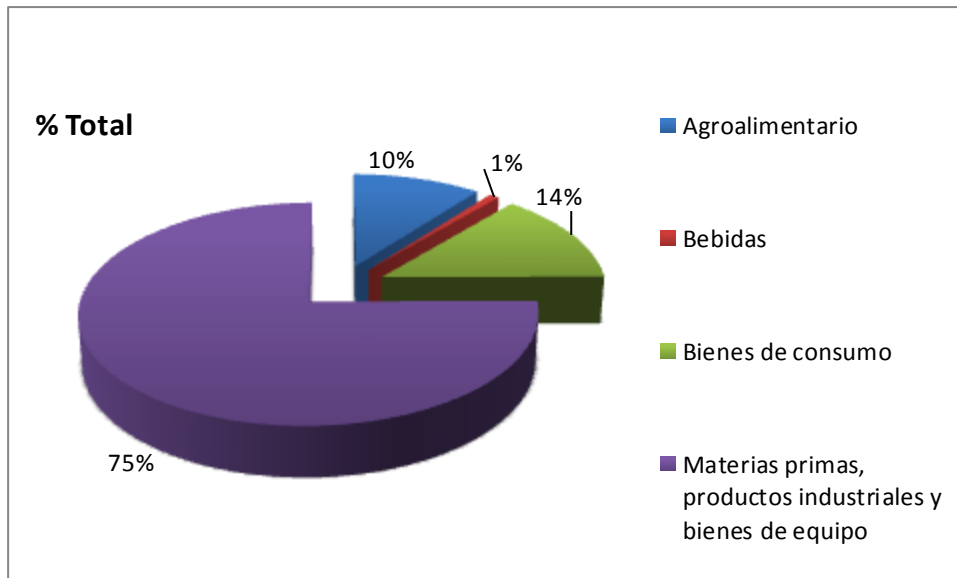
⁸ En mayo del 2014, el riesgo crediticio de España fue incrementado de un BBB- a un BBB por Standard & Poor's.

⁹ Análisis sobre riesgo país que clasifica los distintos países del mundo tomando en cuenta criterios como la situación financiera, el comportamiento de pago de las empresas, el potencial económico y el entorno político del país.

con un 75%, seguido de los sectores de bienes de consumo con un 14%, y el sector agroalimentario con un 10%.

Como podemos observar el desglose de las importaciones por sector tanto en la importación como en la exportación son bastante similares.

Gráfico nº2. Importaciones por Sector (2012)

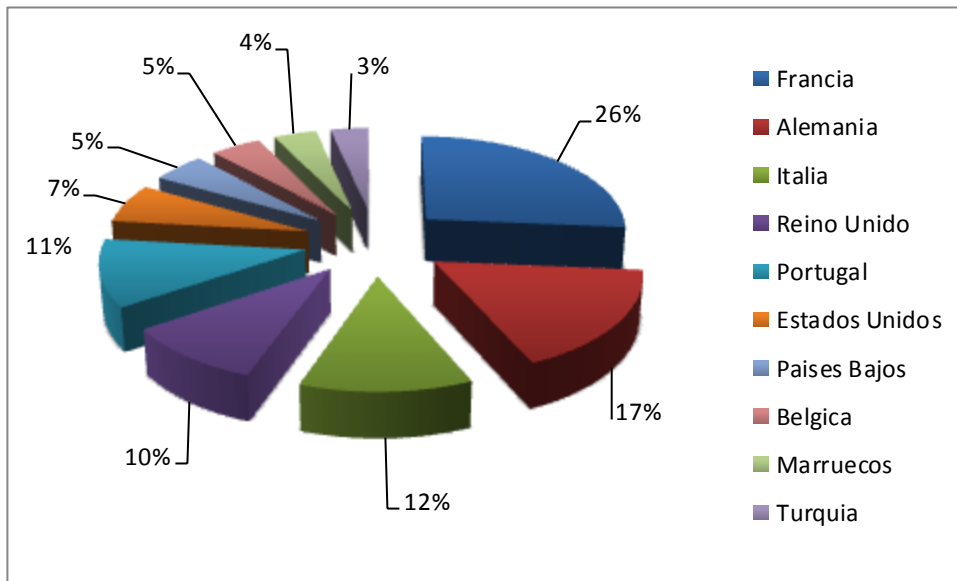


Elaboración propia con datos ICEX España Exportación e Inversiones (ICEX).

Los dos (2) gráficos siguientes presentan datos sobre el valor y el porcentaje del total de las exportaciones e importaciones de los diez (10) mejores socios comerciales de España.

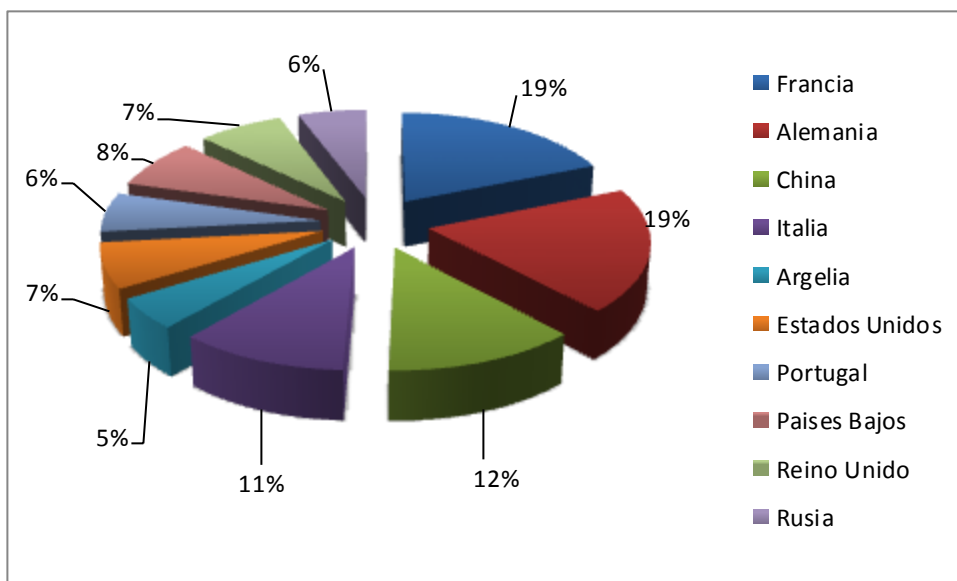
La primera tabla con respecto a las exportaciones e importaciones, demuestra que los principales socios comerciales de España son países miembros de la UE, seguidos por EE.UU., Marruecos, Turquía, China y Rusia. De los 10 principales países, la UE representan el 86% del total de las exportaciones y el 70% del total de las importaciones a España en el 2012. De los países no miembros de la UE, Marruecos, después de EE.UU., representa un importante socio comercial para España con el 4% de la cuota de exportación de este mercado. Esto se debe mayormente a su cercanía geográfica y al acuerdo de asociación UE – Marruecos.

Gráfico nº3. Exportaciones a los 10 principales países



Elaboración propia con datos ICEX España Exportación e Inversiones (ICEX).

Gráfico nº4. Importaciones a los 10 principales países



Elaboración propia con datos ICEX España Exportación e Inversiones (ICEX).

INDUSTRIA DE LA MINERÍA EN ESPAÑA¹⁰

El sector de la minería en España ha ido decayendo progresivamente a lo largo de la última década. El índice de producción de las industrias extractivas en España disminuyó casi el 40% entre el año 2005 y 2011, según el Banco de España. Además, el descenso de la explotación minera en los últimos años ha sido muy brusco. Según datos del Ministerio de Industria, las estadísticas de la producción del carbón sostienen que, en el año 1998 se explotaron 31,88 millones de toneladas y en 2009 sólo se produjeron 9,45 millones.

En cuanto a las políticas llevadas a cabo en este ámbito, hay que resaltar que el Instituto para la Reestructuración de la Minería del Carbón y Desarrollo Alternativo de las Comarcas Mineras recibió una dotación de 358,95 millones de EUR, sin embargo, esta cifra fue en gran medida disminuida ya que en 2011 esta asociación contaba con casi el doble de lo recibido en la actualidad (330 millones de EUR más en 2011). De esta cantidad, un alto porcentaje es destinado para pagar las prejubilaciones de los trabajadores.

A continuación se expondrán los factores que hicieron que este sector llegara a la situación actual:

- La tendencia de los gobiernos de los países más desarrollados a invertir o llevar a cabo políticas a favor de la “energía verde” o “energía limpia” ha hecho que vaya abandonando la apuesta por el sector minero (mucho más contaminante y perjudicial para el medioambiente).
- Otro factor importante es que el sector de la minería en España ha sido siempre estatal donde el gobierno ha hecho grandes inversiones pero, sin embargo, debido a la crisis económica y a los problemas medioambientales de contaminación que todo ello conlleva, se decidió dejar de invertir.
- España se ha dedicado sobre todo a la explotación de minerales no metálicos. Además, éstos a su vez se han utilizado fundamentalmente para la construcción, por ello, cuando llegó la crisis inmobiliaria a nuestro país el sector se vio gravemente perjudicado.

La industria de extracción del carbón en España ha gozado de subvenciones desde 1986. En el año 1997 España estableció un régimen que contemplaba ayudas al desarrollo alternativo de zonas mineras declarando el carbón como el único recurso energético autóctono "abundante". El descenso en la producción del sector propició

¹⁰ Debido a que la página oficial del Instituto Geológico y Minero de España dispone de datos incompletos, la información más reciente que utilizaremos en este apartado será de 2011.

que en el año 2010 la Unión Europea adoptara medidas relativas a brindar ayudas estatales destinadas al cierre de minas de carbón no competitivas. La política de la Unión Europea de fomento de las fuentes de energía renovables y de una economía sostenible y segura de baja producción de carbono, justifican el establecimiento de un plazo para la eliminación de los subsidios en el sector en el año 2018.

Podemos observar que debido a la disminución de las explotaciones minera, los puestos de trabajo dedicados a este sector se vieron gravemente perjudicados.

Los últimos datos disponibles sobre el sector minero en España, en términos de empleo directo, correspondientes al año 2011, en las 3.411 explotaciones mineras, fue de aproximadamente 26.700 empleos, de los cuales en torno a 21.400 correspondieron a la extracción de minerales no metálicos, 4.200 a minerales energéticos y unos 1.100 a minerales metálicos.

En el año 2010, en las cerca de 3.612 explotaciones existentes, fue del orden de 29.500 empleos, de los cuales en torno a 23.500 puestos de trabajo correspondieron a la extracción de minerales no metálicos 5.000 a minerales energéticos y 1.000 a minerales metálicos.

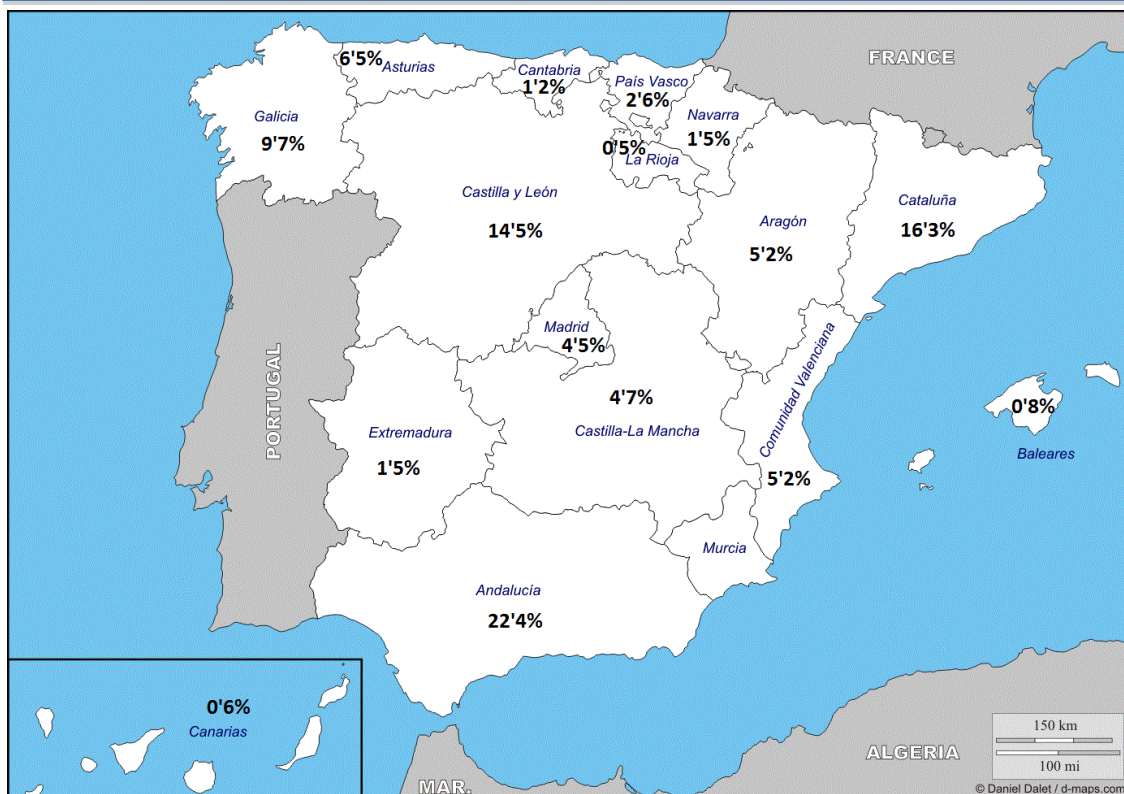
Con respecto al sector minero en España, éste se compone de minas subterráneas y a cielo abierto. Dentro de estos dos ámbitos, España cuenta con varios tipos:

- Energéticas: principalmente de carbón.
- Minerales metálicos: estaño, plomo, cobre, cinc, oro, etc.
- Minerales no metálicos: uso esencial para industrias de rocas ornamentales y productos de cantera.

En 2010, el valor total de producción vendible del sector minero en España según datos del Ministerio de Industria era de un 0,3% del total del PIB. Además, esta institución también sostiene que la tendencia general del sector minero español es de descenso en la cantidad de material vendible, así como en el número de explotaciones y de empleos.

Únicamente la minería metálica ha tenido un nuevo impulso con la aparición de nuevas explotaciones, sobre todo cobre, plomo y wolframio.

**DISTRIBUCIÓN DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS.
Año 2011. (%)**



Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2011 (España)

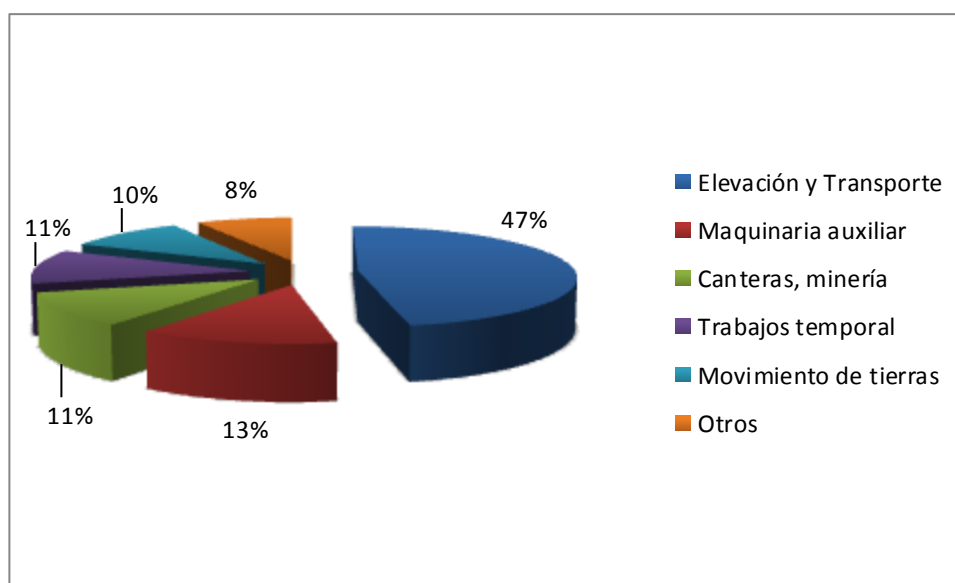
En el mapa podemos observar cómo las zonas donde más presencia hay de producción y explotación de minas son en **Andalucía (22'4%)**, **Cataluña (16'3%)**, **Castilla y León (14'5%)** y **Galicia (9'7%)**. Cabe destacar que Asturias, lugar donde se localiza NGC, representa el 6,5% a nivel nacional, cuando su PIB representa el 2% del total español, lo que da idea de la importancia que aún mantiene la minería en la región.

Asimismo, las regiones de Asturias, Aragón y Castilla y León son las mayores productoras de hulla en España, la reciente política de la Unión Europea sobre el fomento de las energías renovables con baja producción de carbono y la disminución de las subvenciones a las empresas de este sector, están provocando inevitablemente su cierre.

Oferta

La producción minera en la actualidad ha descendido paulatinamente desde que estalló la crisis económica. Este factor, va estrechamente ligado a la oferta que existe en los diferentes subsectores de actividad en los que se divide la oferta española de maquinaria de obras públicas, construcción y minería. El más representativo es el de **equipos de elevación, transporte y manutención**, que representa el 60% del mercado como podemos observar en el gráfico siguiente.

Gráfico nº5. Maquinaria construcción, obra pública y minería: Subsectores y su peso en porcentajes



Elaboración propia con Notas Sectoriales. España: sector de Maquinaria y Obras Públicas, Construcción y Minería, 2011 (ICEX).

Dentro del subsector de elevación y transporte destacan la maquinaria ligera (cortadoras, tronadoras), y las grúas torre, que son las más representativas del sector español, al ser los equipos españoles más conocidos del sector en el mundo.

Esta industria está compuesta fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas cuyas sedes sociales se encuentran concentradas en el nordeste del país y más concretamente en torno **Aragón, Navarra, País Vasco y Cataluña**. Esta concentración se debe a la gran tradición industrial, en especial a la de bienes de equipo existente en estas Comunidades Autónomas.

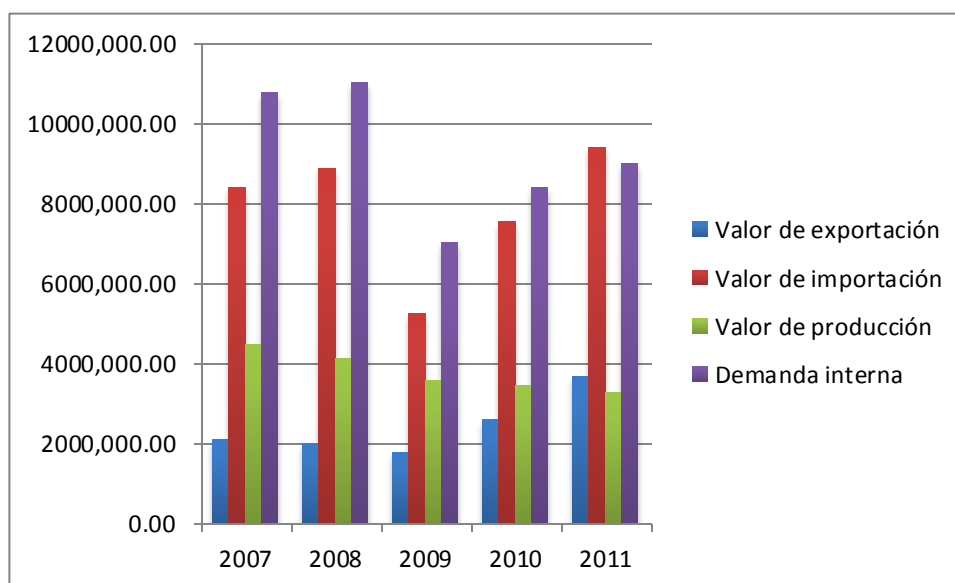
Uno de los puntos fuertes del sector de la maquinaria en España es que las empresas españolas son cada vez más reconocidas, tienen también más presencia internacional y en muchos casos, son las marcas de referencia del sector. Los principales destinos de las exportaciones españolas de este tipo de maquinaria son Oriente Medio, Estados Unidos y Asia.

Demanda¹¹

Como mencionamos anteriormente, la demanda local de este tipo de maquinaria ha disminuido debido a las políticas de la Unión Europea (UE) ya citadas.

Es por ello que utilizaremos las siguientes variables para calcular la demanda minera según datos del 2007 al 2011: el valor de producción minera, el valor de importación y el valor de la exportación minera.¹²

Gráfico nº6. Datos del 2007-2011 sobre los diferentes tipos de valores según su demanda



Elaboración propia con datos del Instituto Geológico y Minero de España e ICEX.

En el **Gráfico nº6** se puede observar, cómo la demanda nacional de productos de minería va disminuyendo claramente a medida que pasan los años. No obstante, aunque en 2009 se produce una caída del 36,3% y en los años posteriores una “mejoría”, los niveles de producción experimentados antes de la caída no se llegan a reflejar.

¹¹ Debido a que la página oficial del Instituto Geológico y Minero de España dispone de datos incompletos, la información más reciente que utilizaremos en este apartado será de 2011.

¹² La metodología para ver la evolución del valor de estos años, se calculó recopilando datos del año 2007 hasta el 2011, deduciendo la demanda interna a través de la suma del valor de importación y el valor de producción. Finalmente, restamos el valor de las exportaciones para obtener el resultado que se muestra en el gráfico.

Número de empresas oferentes (Competidores)

Existen diversas empresas que se dedican a la fabricación de maquinaria de minería en España, no obstante, debido al declive del sector en el país la mayoría de ellas están exportando y comercializando fuera del territorio.

Las empresas más importantes que se dedican a la compra y venta de maquinaria de minería en España tanto nueva como usada son las que se muestran en la tabla siguiente.

Tabla nº3. Algunas de las principales empresas oferentes en España de este tipo de maquinaria

Nombres de las empresas	Página Web	Descripción de las actividades
Ulma Conveyor	http://www.ulmaconveyor.com	Componentes para cintas transportadoras
Codimin	http://www.codimin.com/	Comercializadora y distribuidora de implementos de minería
Comansa	http://www.comansa.com	Equipos para la construcción y minería
Gesan	http://www.gesan.es	Equipos de iluminación para ser usados en el sector de la minería
Grupo HUNOSA	http://www.grupounosa.es	Equipos de minería y construcción
GHSA	http://www.ghsa.com/	Equipos mineros y de construcción
Alsina	http://www.alsina.com	Equipos mineros y de construcción
Putzmesister	http://www.putzmeister.es	Máquinas para túneles y minería
Ausa	http://www.ausa.com/es	Equipos para canteras y minería
Maquiariados	http://www.maquiariados.es/portada	Equipos de minería y cintas transportadoras

Elaboración propia con datos del ICEX.

5. País de Destino: Marruecos

Tabla nº4. Ficha país: Marruecos

Población	
HABITANTES: 32.987.206	
SUPERFICIE: 446.550 Km2	
Datos Económicos (2013)	
PIB: 96,73 mil millones USD	
PIB - CRECIMIENTO REAL: 5,1%	
DESEMPLEO: 9,5%	
INFLACIÓN: 2,5%	
Actividad Económica (2013)	
Composición del PIB	
AGRICULTURA	15,1%
INDUSTRIA	31,7%
SERVICIOS	53.2% (2012)
PIB por actividad	
EXPORTACIONES:	16,78 mil millones (2012) USD
IMPORTACIONES:	38,88 mil millones (2012) USD
Riesgo de Crédito	
BBB-	
Clima de Negocios	
A4 (Coface)	

Fuente: CIA World Factbook

A continuación se presenta un análisis detallado del país seleccionado como mercado para la internacionalización de la empresa NGC, tomando en cuenta los cinco elementos del análisis PEST: político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL EN MARRUECOS



Marruecos es un mercado emergente lleno de oportunidades para las empresas españolas dispuestas a invertir y expandir sus fronteras. Los principales argumentos a favor de invertir en Marruecos son la proximidad a Europa, el apoyo institucional riguroso, los incentivos legales, las políticas de las reformas estructurales y la liberalización del sector empresarial. Además, posee una población joven y una importante estabilidad institucional como resultado de su continuo proceso de democratización.

1. Aspecto Políticos-Legales

Datos Históricos de Interés

En 1999, la coronación del rey Mohamed VI da lugar a una serie de reformas en un intento de modernizar Marruecos, que han dado paso al desarrollo de nuevos sistemas o marcos laborales en categorías sociales, políticas y económicas. En el año 2004, se creó la *Instance Equite et Reconciliation* por partidos políticos de izquierdas y Organismos No Gubernamentales (ONGs). Esta comisión se dedica a la investigación de violaciones de derechos humanos hecha por funcionarios del gobierno anterior. En el mismo año, Mohamed VI también creó una nueva *Mudawana* o Código de familia, que proporcionó más poder a las mujeres en todo Marruecos.

Conflictos Políticos y Sociales

Cabe destacar que además de los problemas con la inmigración ilegal, España tiene dos disputas territoriales con Marruecos que causan tensiones bilaterales entre los dos países. Uno de los territorios en disputa se encuentra en la costa mediterránea de África (Ceuta y Melilla) y el otro en el Sáhara Occidental.

Marruecos mantiene el control de facto del Sáhara Occidental, el Sáhara Occidental es hogar de muchos recursos naturales incluyendo el segundo mayor yacimiento de fosfato en el mundo, detrás del propio Marruecos. Marruecos se beneficia de la explotación de estos recursos. El Sáhara Occidental sigue siendo considerado un territorio no autónomo por parte de las Naciones Unidas. En otras palabras, mientras que el control no sea reconocido por la comunidad internacional, un país no puede explotar los recursos naturales de un territorio no autónomo.

Como mencionábamos anteriormente, Marruecos se ha beneficiado mucho de los recursos bajo su control, sobre todo de la extracción de fosfato. Sin embargo, a pesar de las protestas de los dirigentes del FRENTE POLISARIO¹³, Marruecos sigue minando los recursos de fosfato del Sáhara Occidental, en particular la mina de Bou Craa.

El conflicto del Sáhara Occidental enfrenta a Marruecos y al Frente POLISARIO; el proceso de paz sigue estancado desde que España abandonó este territorio en 1976. El acuerdo para pacificar los conflictos que inició en 1991 no ha cumplido los objetivos para el que fue planteado.

A pesar de estos problemas, España y Marruecos siguen manteniendo una cooperación económica productiva.

Sistema Político

Marruecos es una monarquía constitucional con un parlamento democráticamente elegido. El rey de Marruecos, Mohamed VI, tiene vastos poderes ejecutivos en función de su constitución, incluyendo la capacidad de disolver el gobierno. El poder ejecutivo reside en el gobierno y el poder legislativo es fijado por el gobierno y las dos cámaras del parlamento, la Asamblea de Representantes de Marruecos y la Asamblea de Concejales.

¹³ Es el movimiento de liberación nacional del Sáhara Occidental que trabaja para acabar con la ocupación de Marruecos y conseguir la autodeterminación del pueblo saharauí.

Organización del Estado

En la actual organización administrativa del Estado se distinguen las siguientes colectividades locales: Regiones o *Wilayas*, Prefecturas o Provincias, y Comunas o Municipios. Las regiones están bajo la tutela administrativa de un *Wali*, propuesto por el Ministro del Interior y nombrado por Decreto Real (*dahir*). El *Wali* es la máxima autoridad y sus prerrogativas se han visto ampliadas por la creación de los Centros Regionales de Inversión (CRI) que están bajo su control. Actualmente, Marruecos cuenta con 16 regiones administrativas y 17 *Wilayas*, subdivididas. Estas últimas en 71 provincias y prefecturas.

Constitución

Desde su independencia en 1956, Marruecos ha tenido seis constituciones promulgadas respectivamente en 1962, 1970, 1972, 1992, 1996 y 2011. El 1 de julio de 2011, Marruecos elaboró y aprobó una nueva constitución mediante referéndum, como resultado a las protestas, exigiendo reformas democráticas. Esta nueva constitución, como todas las anteriores, fue escrita por una comisión de expertos nombrados por el rey y se enfoca en dos puntos esenciales. Por un lado, reforzar las instituciones democráticas y la separación de poderes y, por otro, la "constitucionalización" como un proceso de regionalización avanzada. Desde la aprobación de la nueva constitución, la imagen del Jefe del Gobierno se denomina Primer Ministro.

Periodo de Elecciones

Las últimas elecciones municipales se celebraron en junio de 2009. Las últimas elecciones de la Cámara de Representantes se celebraron en noviembre de 2011 y las próximas están previstas para el 2016. Finalmente, en el 2012 se celebraron elecciones de la Cámara de Consejeros.

Debido a que la duración de la legislatura es de 5 años, las próximas elecciones se celebrarán en el año 2016.

Entorno Legal/ Institucional

El sistema jurídico de Marruecos se basa en la legislación francesa e islámica y los procedimientos jurídicos franceses. Una nueva Constitución entró en vigor el 1 de Julio del 2011.

Como podemos ver en la **Tabla nº3**, el gobierno de Marruecos muestra avances en el clima de las inversiones y regulaciones del país, catalogándose como uno de los países más reformados de todo el mundo, subiendo su ranking cincuenta y dos puestos con respecto al informe *Doing Business 2014* – para localizarse, actualmente, en el

puesto 95 de 183 países en el mundo según el informe de la Corporación Financiera Internacional (IFC)¹⁴.

Todo esto se debe a la mejora del entorno empresarial con respecto a los trámites, entre otros aspectos, del país que es central en las reformas políticas de Marruecos, especialmente a raíz de la Primavera Árabe¹⁵. Estas reformas benefician a las PYMEs que fomentan la creación de empleo y el crecimiento económico.

Tabla nº5. Grado de complicación o facilidad para invertir en Marruecos

	Doing Business 2011	Doing Business 2012	Doing Business 2013
Rango	82	53	39
Procedimientos (número)	6	6	5
Tiempo (días)	12	11	12
Costo (% de ingreso Per cápita)	15.8	15,5	9,5
Capital mínimo pagado (% de ingreso Per cápita)	11,2	0	0

Fuente: ICF's Doing Business Report 2012

Legislación sobre el control de cambios

La Oficina de cambio, *la Instruction Générale des Opérations de Change*, publicó en 2011 una recopilación donde se reorganiza toda la normativa preexistente relacionada con los controles de cambio. Mediante este texto, se garantiza a todas las personas extranjeras tanto físicas, como jurídicas y las personas físicas marroquíes establecidos en el extranjero, unas ventajas dentro del régimen de convertibilidad. Estas ventajas consisten en la libertad de cualquier tipo de operación de inversión directa o en bolsa, la transferencia de los beneficios netos sin límite de cantidad ni tiempo, la transferencia producto de la cesión, liquidación total o parcial de la inversión.

¹⁴ Mide la transparencia y agilidad de las regulaciones comerciales en 183 economías de todo el mundo.

¹⁵ La Primavera Árabe está definida como una serie de alzamientos populares que se han dado en los países principalmente de oriente y occidente, que surgen a partir del año 2010. Estas revoluciones tienen como fin promover la democracia y están en contra del islamismo por proporcionar un sistema de represión y corrupción.

El régimen de convertibilidad del dirham permite que cualquier operador económico marroquí pueda realizar pagos en divisas por operaciones corrientes. Entre éstas se incluyen: operaciones de comercio exterior, transferencias de beneficios de inversiones extranjeras, pagos por asistencia técnica, transporte, abono de intereses de préstamos, etc.

Existe igualmente un mercado de cambio para operadores en comercio exterior que les permite anticipar la compra de divisas para sus operadores en el extranjero.

Para realizar estos pagos no se necesita autorización previa del *Office des Changes* (organismo competente en materia de control de cambios). Todo pago al extranjero deberá justificarse mediante la presentación al banco correspondiente de los documentos que acreditan la realización de la operación en cuestión. El pago anticipado se ha suavizado desde agosto de 2007 con la posibilidad de pagar un anticipo del 40% de las importaciones tanto para los bienes de equipo para inversión como para los de consumo.

Con respecto al tipo de cuenta con las que puede operar los residentes o no residentes en Marruecos, se presenta la siguiente lista.

Tabla nº6. Tipos de cuenta

Tipos de cuenta ¹⁶	Autorización <i>L'office des changes</i>	Extranjero Residente	Extranjero No residente
Cuenta en dirhams (sólo para el pago en Marruecos)	No	Si	
Cuenta en dirhams convertibles	No	Si	Si
Cuentas en divisas	Si	Si	Si
Cuentas especiales (necesidades temporales y contractuales)	Si		Si
Cuentas de capital (para recibir fondos en	Si		Si

¹⁶ En la práctica sigue habiendo problemas para repatriar capitales de cuentas bancarias a un país extranjero.

Tipos de cuenta ¹⁶	Autorización <i>L'office des changes</i>	Extranjero Residente	Extranjero No residente
dírham de extranjeros no residentes, pueden ser repatriados en 5 años)			

Elaboración propia con datos de la *Instruction Générale des Opérations de Change*

2. Aspecto Económico

Entorno Macroeconómico

Marruecos es un país estable y sólido. En la actualidad, para el gobierno marroquí, preservar la estabilidad macroeconómica es una de sus principales preocupaciones. El gobierno ha adoptado varias reformas y medidas estructurales que han situado al país a un camino de crecimiento sostenible. La economía ha estado creciendo de forma medianamente continua. Según el Banco Mundial, el PIB de la economía marroquí creció un 5,1% en el 2013 con respecto al año 2012.

La economía de Marruecos ha demostrado ser resistente, a pesar de la crisis económica y financiera internacional que han atravesado muchos países incluyendo España, uno de sus mayores socios comerciales. La inflación ha sido controlada en torno al 2,5% a pesar del aumento de los precios del petróleo y de las materias primas.

Con respecto a las reformas estructurales, Marruecos está acometiendo un importante programa que ha favorecido la inversión extranjera directa, con una significativa mejora de los incentivos a la inversión exterior, reformas del sistema jurídico (nuevas leyes para el comercio, aduanas, propiedad industrial y comercial, etc.) y liberalización de los mercados, especialmente los relacionados con la energía, el transporte, la prospección petrolífera y el comercio electrónico.

La economía marroquí está relativamente bien diversificada. Es, sin embargo, vulnerable en dos áreas principales. En primer lugar, su posición externa es altamente dependiente de la zona euro, ya que la mayoría de sus exportaciones, las inversiones extranjeras, el turismo y los flujos de remesas provienen de esa región. En segundo lugar, el consumo privado depende del sector agrícola, ya que el 40% de los empleos se encuentran en ese sector.

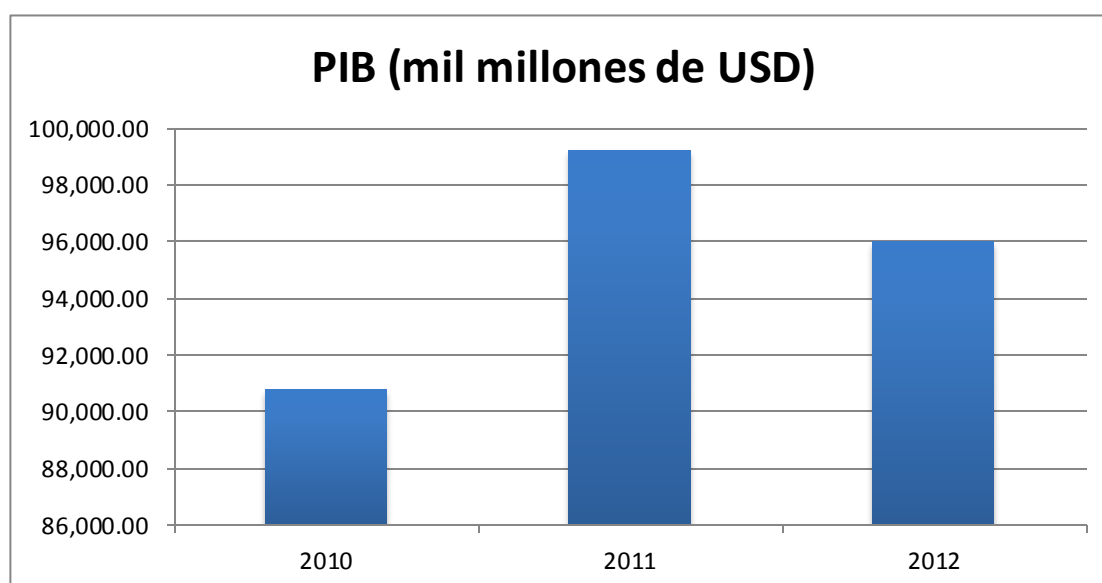
Por último, como Marruecos es un importante socio comercial para España, no podemos dejar de mencionar el Acuerdo de Asociación UE-Marruecos, que entró en vigor el 1 de marzo, 2000. En la que en el 2012 se eliminaron gradualmente los aranceles en el comercio entre la UE y Marruecos en los bienes industriales y permite

el acceso libre de contingentes cuantitativos en algunos productos agrícolas, productos pesqueros, especialmente frutas y verduras.

Para terminar, en los siguientes gráficos representamos algunas de las cifras antes discutidas:

En el **Gráfico nº7** se puede observar, cómo el Producto Interno Bruto (PIB) marroquí se incrementa sustancialmente en el 2011 y disminuye claramente en el 2012 para alcanzar 96,73 mil millones de USD. No obstante, aunque en el 2012 se produce una caída, no llega a los niveles antes experimentados en el 2010.

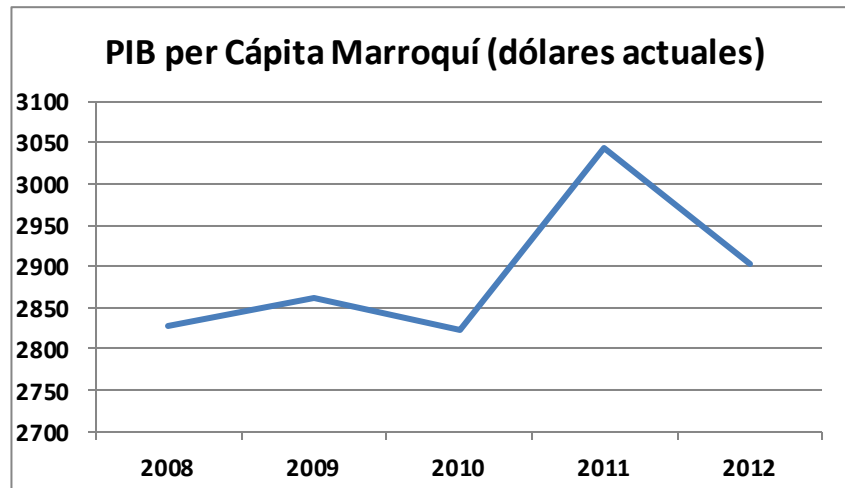
Gráfico nº7. PIB (mil millones)



Fuente: El Banco Mundial

En el **Gráfico n°8**, podemos observar cómo el PIB Per Cápita de Marruecos se ha mantenido relativamente estable desde el año 2008 al 2010, experimentando en el año siguiente una subida donde alcanzó su punto más alto en este quinquenio. Sin embargo, desde el 2011 tuvo una caída significativa. En el 2012, el PIB Per Cápita se registró 2.900 USD según cifras del Banco Mundial.

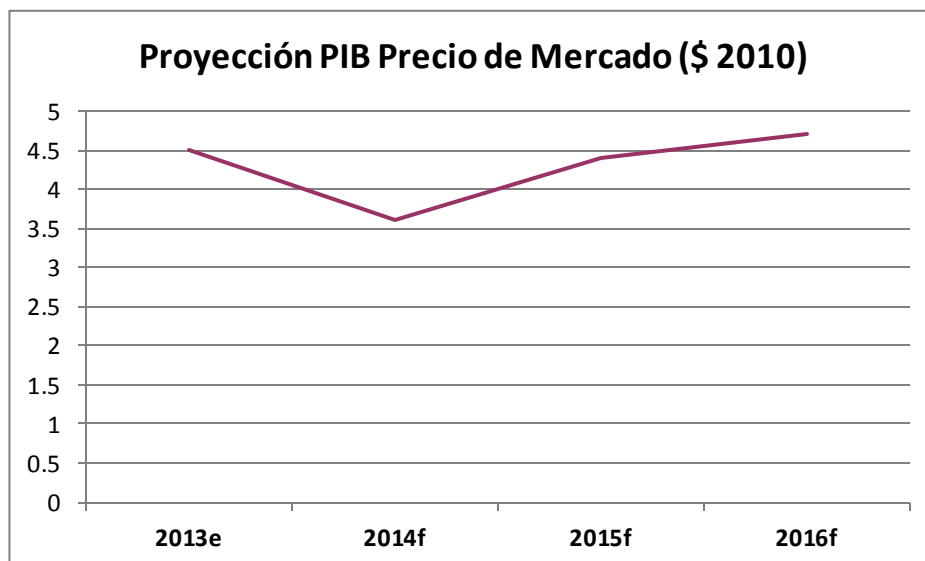
Gráfico n°8. PIB Per Cápita Marroquí



Fuente: El Banco Mundial

Lo importante a destacar de los gráficos anteriores es que a pesar de las caídas experimentadas en el año 2012, la proyección es a crecimiento gradual tal y como se muestra en el **Gráfico n°9** lo que supone estabilidad en las inversiones ya que el sector de la minería, construcción y manufactura representan el 25% del PIB.

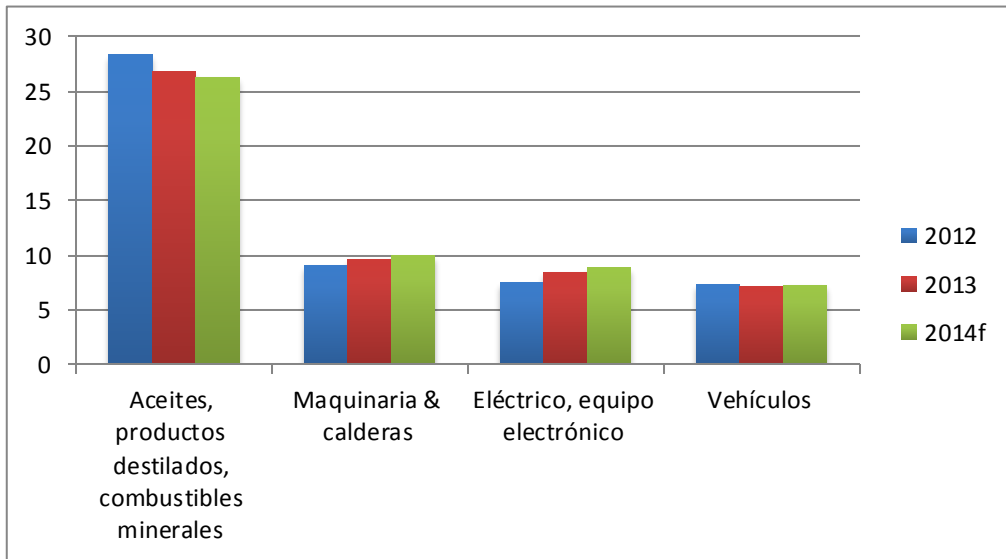
Gráfico n°9. Proyección de Crecimiento del PIB Per Cápita Marroquí (\$ 2010)



Fuente: El Banco Mundial (e: estimados; f:forecast)

En cuanto a las importaciones, el sector de maquinarias y calderas es el segundo más importante, representando un 28,56% del total de las importaciones.

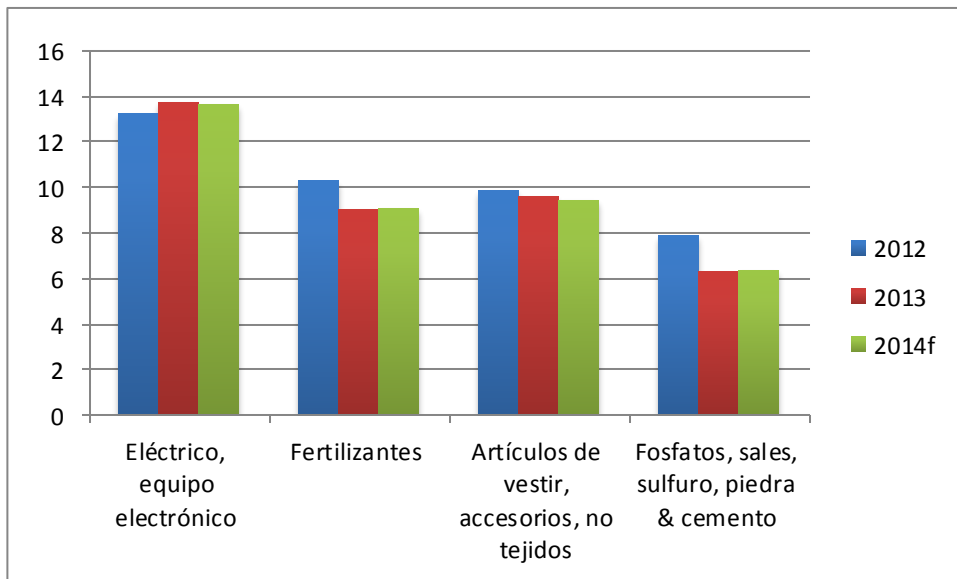
Gráfico nº10. Principales productos de importación (% total)



Fuente: KPMG Q3 Morocco 2013

En cuanto a los sectores principales de exportación, destacan especialmente el sector electrónico, artículos de vestir y fertilizantes, además de los fosfatos. Es importante destacar que Marruecos es el primer exportador de fosfatos a nivel mundial.

Gráfico nº11. Principales sectores de exportación (% total)

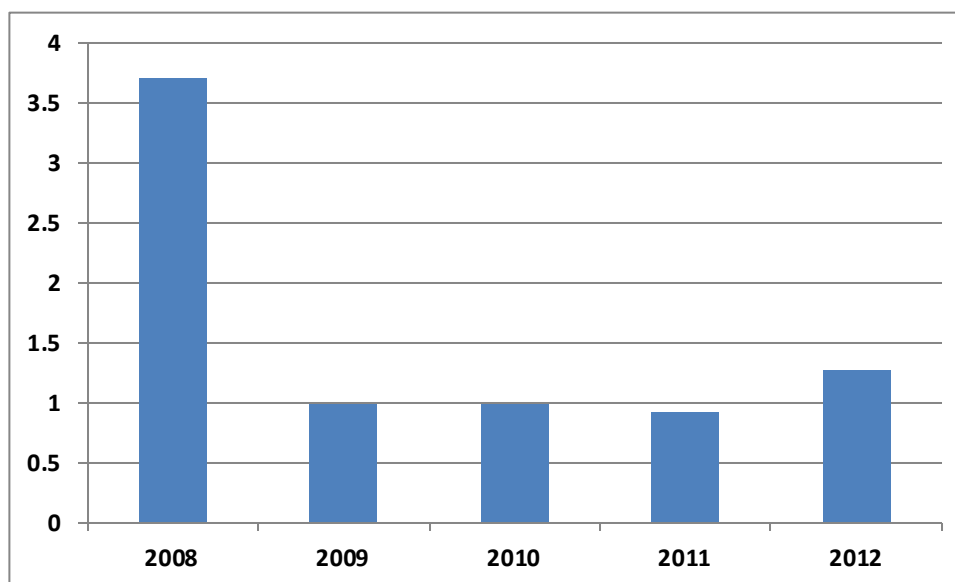


Fuente: KPMG Q3 Morocco 2012

Inflación

La tasa de inflación presentó su punto más alto en el 2008 con 3,9%; en el periodo 2009-2012 se mantuvo baja, oscilando entre el 0,9% y 1,3%. La proyección a corto plazo es a que se mantenga por debajo del 2,5%.

Gráfico nº12. Inflación Marroquí, Precios al Consumidor (%)



Fuente: El Banco Mundial

Desempleo

La población activa en el 2012 fue de 11.549.000, pasando en el año 2013 a ser 11.706.000, lo que representó un incremento del 1,4%. Aunque se crearon 114,000 puestos de trabajo, 26 mil en zonas urbanas y 88 mil en zonas rurales, la población activa en paro creció un 4,2% en el 2013 con respecto al año anterior. En el mismo periodo, la población activa ocupada también ha subido 1%. Para finales del 2013 la tasa de paro fue de 9,5%.

Tipos de Interés

La tasa promedio de interés en Marruecos se mantiene en un 3% desde el 2012 y se proyecta que continúe esta tasa hasta 2014. En Marruecos, las decisiones del tipo de interés son tomadas por el Banco Central de Marruecos y el Banco al-Maghrib.

Balanza de Pagos/ Comercio exterior

La Balanza por cuenta corriente de Marruecos se ha deteriorado considerablemente desde el 2006, pasando de un superávit del 2,9% del PIB a un déficit del 10% del PIB en 2012 debido al incremento substancial de las importaciones.

En el 2012, las importaciones representaron el 43,1% del PIB y las exportaciones a un 22,3%. Se espera que para finales del 2014 los ingresos por las exportaciones aumenten marginalmente.

Se proyecta que para el 2014 la deuda externa de alcance el 39,4% del PIB, frente al 35,3% de finales del 2012. De presentarse problemas con su balanza de pagos, Marruecos cuenta con una Línea de Precaución y Liquidez (LPL) del Fondo Monetario Internacional de \$6.2 mil millones USD. El LPL es una garantía muy importante para los inversores en Marruecos ya que reduce significativamente los riesgos graves de desequilibrios externos.

Tipo de Cambio

Actualmente, el régimen de tipo de cambio en Marruecos está sujeto a un estricto control. La moneda local está vinculada a una cesta de monedas dominada por el euro. El Banco Al Maghrib considera que este sistema ha ayudado a anclar la economía y a mantener la inflación reducida. Es por esto que este sistema de tipo de cambio persiste en el país.

Los operadores económicos en Marruecos tienen libre acceso al intercambio de monedas extranjeras, cotizadas por el Banco Al- Maghrib, para su convertibilidad al Dirham y liquidación de operaciones. Los montos para estas operaciones no requieren ninguna autorización por parte de la Oficina Extranjera de Cambios.

El dirham es la moneda oficial de Marruecos y su código ISO 4217 es "MAD" y la equivalencia monetaria entre dirham (MAD) y el euro (EUR) es la siguiente¹⁷:

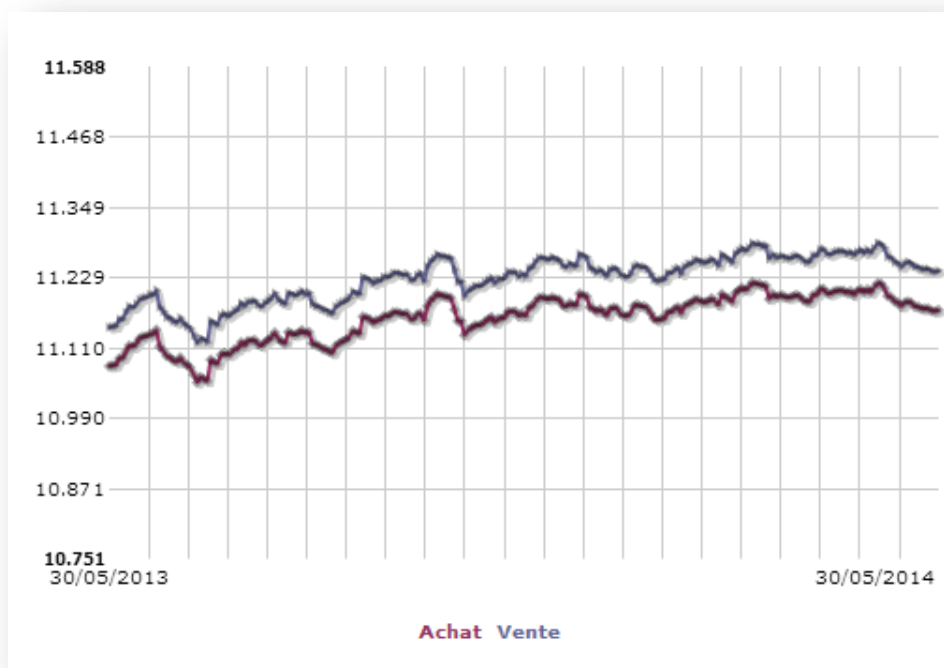
1 MAD = 0.089 EUR

1 EUR = 11.23 MAD

Con respecto al tipo de cambio histórico, podemos observar como desde mayo del 2013, el EUR se ha ido apreciando con respecto al MAD. Aunque la subida haya sido paulatina, el incremento del EUR con respecto al MAD afecta la competitividad de los productos europeos en Marruecos debido a que estos se encarecen con respecto a este mercado.

¹⁷ Se realizó la conversión del tipo de cambio MAD/EUR=0.089 vigente al 23 de mayo 2014 del Banco Al- Maghrib.

Gráfico nº13. Tipo de Cambio histórico EUR/MAD



Fuente: Bank Al-Maghrib (achat: compra; vente: venta)

Déficit Público

En los últimos años, la economía se ha caracterizado por tener estabilidad macroeconómica unida a la baja tasa de inflación y a un crecimiento económico relativamente alto.

La crisis económica de la zona euro, principal socio comercial del país, ha obligado a buscar nuevos mercados como los países del Golfo para atraer inversiones. El año 2013 cerró con déficit público de 5,4% y el déficit en la balanza por cuenta corriente de 7,4%. La previsión para el 2014 es de crecimiento del 4,2% (por encima de la previsión del 3,9% del FMI) y un déficit del 4,9%.

Inversión extranjera directa

Marruecos promueve activamente la inversión extranjera a través de adopción de políticas macroeconómicas, la liberalización del comercio, y las reformas estructurales institucionales. El Acuerdo de Asociación con la Unión Europea concede trato preferencial a la mercancía reduciendo o eliminando los aranceles sobre las importaciones procedentes de la Unión Europea. Además de la suscripción de los acuerdos multilaterales con Túnez, Egipto y Jordania, y el acuerdo de libre comercio con Turquía, adicionalmente está en proceso de negociación de acuerdos de inversión con otros países africanos, asiáticos y latinoamericanos.

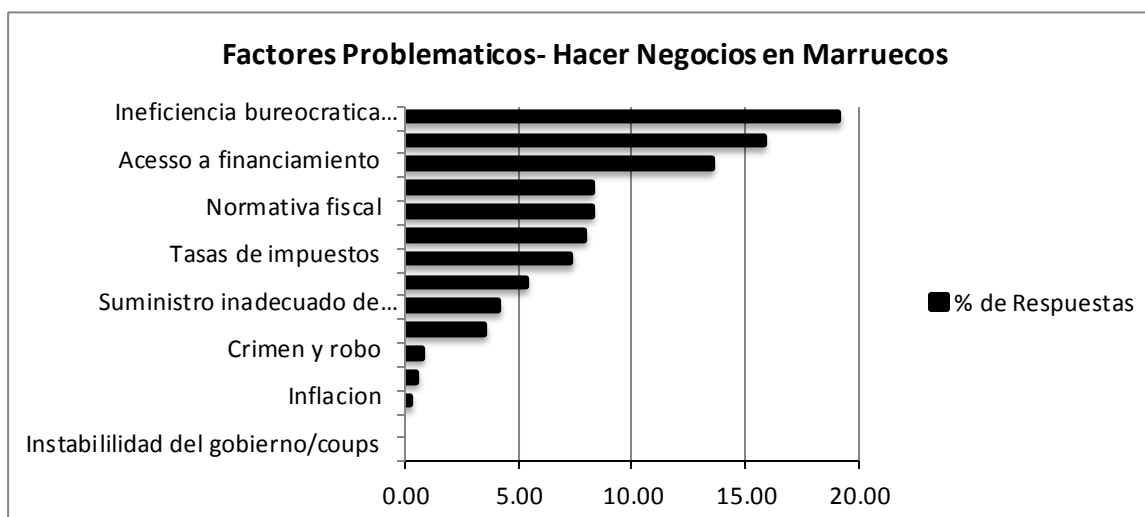
En 1995 entró en vigor la Carta de inversiones que tiene por objeto fijar la política del Estado en materia de promoción de las inversiones, se aplica tanto a extranjeros como a inversores marroquíes, estableciendo disposiciones cambiarias que favorecen a los inversionistas. La inversión extranjera está permitida en casi todos los sectores.

Por todo lo antes mencionado Marruecos resulta un país muy atractivo para la inversión extranjera debido a que es la puerta del mundo occidental al continente africano.

El Foro Económico Mundial (FEM) publicó recientemente un ranking sobre la competitividad global que mide la calidad de las instituciones, infraestructura, desarrollo económico y calidad de vida de los ciudadanos de los 148 países miembros. En dicho reporte, Marruecos ocupa el puesto 77 de 148, para los años **2013-2014** experimentando una caída de 7 lugares con respecto a la clasificación del informe del periodo anterior.

La facilidad para hacer negocios en Marruecos, se mide por los factores problemáticos que atraviesan las empresas, esto se hace por medio de una escala que va del 0 al 20, donde 20 representa los factores más difíciles y 0 lo más fáciles. El siguiente gráfico muestra que la ineficiencia burocrática marroquí es la que tiene mayor incidencia al hacer negocios.

Gráfico nº14. Factores Problemáticos



Fuente: FEM Informe Global de Competitividad 2012-2013

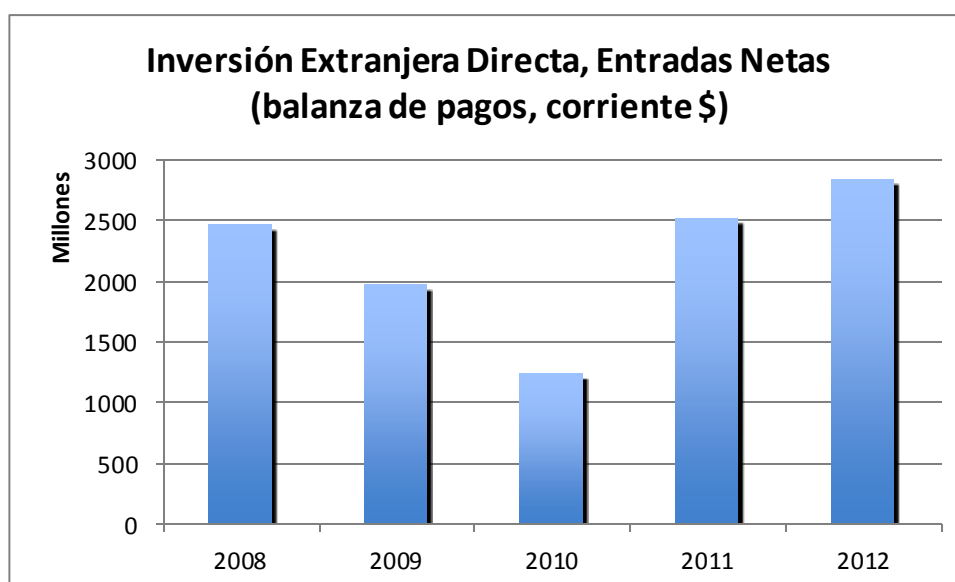
Sectores de Mayor Interés para la Inversión

Los sectores que representan mayores oportunidades para el inversor son los siguientes:

- A) Sectores tradicionales con potenciales ganancias de valor añadido: sector del textil, cuero y agroindustrial.
- B) Sectores nuevos de prospección internacional del Plan Emergente (sector automoción, aeronáutico y electrónico)
- C) Sector del transporte y logística

Como podemos observar en el siguiente gráfico, la inversión extranjera directa presenta un crecimiento progresivo posterior a la caída en el 2010. Llegando en el año 2012 a 2.500 millones de dólares.

Gráfico nº15. Inversión Extranjera Directa



Fuente: El Banco Mundial

Es importante mencionar que realizar inversiones en Marruecos supone asociarse a empresas marroquíes por su vinculación con la casa real; la obtención de permisos en las instituciones del estado o la adjudicación de proyectos llevan aparejado una comisión que va destinado a la casa real y sus asesores.

Instituciones Financieras

El sistema bancario en Marruecos está bien desarrollado y la mayoría de bancos son privados y tienen sucursales en Europa. Las divisas extranjeras para realizar pagos al exterior están disponibles para los importadores cuando presentan los documentos de importación correspondientes. La actual normativa autoriza pagos de hasta el

cuarenta por ciento del valor FOB en concepto de anticipo para las operaciones de importación.

La ley de bancos del 2006 mejoró la función de independencia y supervisión del Banco Central en Marruecos. Esta prevé una estrecha coordinación entre los supervisores del sector financiero. Esto condujo a la mejora del marco regulador para la supervisión bancaria. El Fondo Monetario Internacional (FMI) también señaló que Marruecos ha avanzado hacia la implementación del método estándar de Basilea II¹⁸ para el riesgo de crédito. Desde enero del 2010, se requiere que los bancos marroquíes adopten Normas de Información Internacional Financieras (NIIF).

Los principales bancos comerciales marroquíes son los siguientes:

1. Attijariwafa Bank	5. Société Générale Maroc
2. Banque Populaire du Maroc	6. Crédit Agricole du Maroc
3. BMCE	7. Crédit du Maroc
4. BMCI	8. Crédit Immobilier et Hôtelie

3. Aspecto Socio-Culturales

Características Geográficas

Marruecos está ubicado estratégicamente entre Europa y África. Se encuentra exactamente en el lado noroeste del continente africano, tiene una superficie de 710.850 km². está limitado al norte por el estrecho de Gibraltar, donde el transporte marítimo internacional se lleva a cabo entre el mar Mediterráneo y el Océano Atlántico, al sur con Mauritania, al oeste por el Océano Atlántico y las Islas Canarias (territorio español), y al este con Argelia. La mayor parte del lado sur-este de Marruecos está situado en el desierto del Sahara donde hay escasa productividad económica y baja población.

Marruecos comparte fronteras marítimas y terrenos con España. Tiene cuatro localidades en la costa del norte de África, Peñón de Vélez de la Gomera, Peñón de Alhucemas, Ceuta y Melilla. Estos dos últimos enclaves son ciudades españolas muy importantes situadas en las costas de Marruecos.

¹⁸ Son recomendaciones emitidas por el Comité de supervisión bancaria de Basilea. El propósito es la creación de un estándar internacional de referencia para reguladores bancarios, para establecer los requerimientos de capital necesarios y asegurar la protección de las entidades frente a los riesgos financieros y operativos.

A julio de 2013 La población total de Marruecos fue de 32,9 millones de habitantes. La mayoría agrupada en el oeste y norte de la cordillera del Atlas. Las ciudades más importantes son Tánger debido a que posee el puerto más importante y Casablanca, por ser la ciudad más grande industrialmente.

Infraestructura

Carreteras

La infraestructura de carreteras ha mejorado desde el año 2008, el gobierno ha destinado fondos estatales hacia proyectos de mantenimiento, apertura y ampliación de carreteras. El plan de ruta al 2035 establece grandes inversiones en la red vial, la más significativa es la apertura de 15.500 kilómetros de nuevas rutas.

Férreo

Las comunicaciones por vía férrea se articulan en dos ejes: eje Norte-Sur (Tánger – Rabat – Casablanca – Marrakech – Agadir) y el eje Oriental (Casablanca – Fez – Oujda). Para el 2015 se tiene previsto que entre en funcionamiento la línea de alta velocidad Tánger –Casablanca. El transporte de fosfatos se realiza por ferrocarril, pero se tiene previsiones que para el 2015 se realice parcialmente a través de tuberías.

Marítimo

Más del 95% del tráfico de mercancías pasa por los puertos. Las líneas que unen España con Marruecos tienen como principales destinos los puertos de Casablanca y Tánger-Med. España tiene suscrito con Marruecos un Convenio de Tráfico Marítimo.

El Puerto Tánger-Med cubre un territorio de 500 km² que se establece como Zona de Especial Desarrollo (ZED), sobre las orillas del Estrecho de Gibraltar, entre Tánger y Ceuta y a tan sólo 15 kilómetros de las costas españolas. Existen 3 zonas francas asociadas al puerto que funcionan como zonas francas. 1) La zona franca logística portuaria (MEDHUB). 2) La zona franca industrial de Meloussa (600 hectáreas) 3) La zona franca comercial de Fnideq (200 hectáreas).

El programa de inversiones 2011-2015 de la Asociación Nacional de Puertos contempla una inversión de 275 millones de euros, de los cuales un 87% se destinará al desarrollo de infraestructuras.

Aéreo

Marruecos dispone de quince aeropuertos abiertos al tráfico internacional de mercancías, de los cuales el más importante es el aeropuerto de Mohammed V (Casablanca) que concentra el 80% del tránsito.

Educación

El 67,1% de la población total sabe leer y escribir. La escuela es obligatoria hasta la primaria. Sin embargo, sólo 85% de los niños van a la escuela y sólo el 53% de las niñas asisten hasta el nivel primario. Marruecos tiene aproximadamente 230.000 estudiantes matriculados en catorce universidades públicas, y este número está creciendo. Esto demuestra la valoración hacia de la educación superior. La Universidad Karaouine situada en Fez es la más popular por su prestigio a nivel mundial en educación teológica islámica. Lo que demuestra la importancia del Islam en la vida marroquí.

Religión

El Islam es la religión dominante en Marruecos, en particular los sunitas. Representa un 98,7% de musulmanes, 1,1% cristiano y el 0,2% judíos. El Islam gobierna la vida política, jurídica, económica y personal de los marroquíes.

Cultura

Los Bereberes constituyen el grupo étnico más grande de Marruecos. La arabización ha jugado un papel clave en la cultura marroquí. Casi el 99% de los marroquíes se consideran a sí mismos musulmanes, con sólo un 1%, cristiano o judío. El Islam afecta a la cultura marroquí en muchos aspectos. Por ejemplo, ha contribuido en la jerárquica y el pensamiento fatalista de los marroquíes. Socialmente, los musulmanes creen de que Dios ya tiene trazado un camino para cada individuo. Para los vendedores, un punto de vista fatalista puede afectar el posicionamiento de un producto o servicio que se esté vendido. Económicamente, las prácticas islámicas han afectado la inversión y el comercio en Marruecos. Por ejemplo, la idea de la puntualidad no es un concepto importante en la cultura marroquí. Su proceso de pensamiento se describe mejor por el refrán "Todo sucede en su tiempo". Esto requiere paciencia en las negociaciones y en los plazos. Por lo tanto, al hacer negocios en Marruecos se debe ser consciente de que esto podría prolongar los tiempos de negocio.

Los marroquíes aprecian las relaciones estrechas de trabajo, de modo que trabajar con un agente o distribuidor local proporcionará a la empresa europea el conocimiento esencial de contactos, reglas y regulaciones aduaneras y oportunidades de mercado.

Aspectos Tecnológicos

Con el establecimiento del *Plan Maroc Numeric 2013* en el 2009, el sector de la tecnología de la información en Marruecos ha sido testigo de una expansión significativa. Este plan ha tenido por objetivo posicionar a Marruecos como uno de los

países emergentes más dinámicos en este aspecto.

El plan se estructura en torno a cuatro áreas: promoción del acceso a Internet, desarrollo del programa e-gobierno, mejoramiento de las tecnologías en las PYMEs para aumentar su productividad, y apoyo a las tecnologías de la información.

Análisis DAFO de Marruecos

Con toda la información recabada a lo largo de este apartado sobre el país destino, realizaremos un análisis de la misma, a fin de identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que ofrece Marruecos al inversor extranjero.

No omitimos manifestar que la economía marroquí está presentando importantes tasas de crecimiento, su población es joven, y se están realizando importantes inversiones en modernización e infraestructura, estos factores resultan de interés para el inversor extranjero como NGC. Por lo cual es mandatorio realizar un análisis del entorno marroquí, a fin de ser asertivas en la decisión de inversión.

A continuación se detallan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades:

Tabla nº7. Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Economía estable.• Abundancia de recurso minero.• Libre repatriación de las inversiones.• Actitud positiva del gobierno para las inversiones.• Posición geográfica.• Abundancia de recurso minero y recursos naturales no explotados	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de corrupción.• La falta de personal técnico cualificado.• Lentitud en los procesos administrativos.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia global. • La lenta recuperación económica de la Unión Europea. • Los conflictos y tensiones en los países vecinos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La eliminación de las restricciones en el comercio exterior con respecto a los productos industriales. • La mejora del nivel de <i>Doing Business</i>.

Fortalezas

- La economía es relativamente estable. El Rey Mohamed VI inició una serie de reformas económicas que han conllevado al país a una estabilidad macroeconómica. Asimismo, el gobierno impulsó una iniciativa de Desarrollo Humano para aliviar la pobreza y el subdesarrollo, mejorando las oportunidades de educación, y empleo y la reducción de la disparidad de ingresos entre las personas.
- Marruecos permite la libre repatriación de las inversiones y los rendimientos de las inversiones, como las ganancias de capital, dividendos, intereses o ventas, etc.
- La actitud positiva del Gobierno marroquí con respecto a las inversiones. Se han firmado convenios bilaterales con más de 30 países, en los cuales se garantizan y se protegen las inversiones extranjeras, además pretende evitar la doble imposición sobre la renta y el capital.
- La ubicación geográfica de Marruecos también es una consideración relativamente importante con respecto a España y Europa. Además de ser la puerta de entrada del resto de los países en África.
- Marruecos cuenta con abundantes recursos naturales. Por ejemplo, es el tercer productor mundial de fosfatos, después de China y Estados Unidos. Además de contar con muchos recursos mineros que todavía no han sido explotados.

Debilidades

- Aunque Marruecos cuenta con amplias leyes y reglamentos para combatir la corrupción, esta sigue siendo un gran problema, el ranking de corrupción en Marruecos lo sitúa en el puesto 91 de 177¹⁹ en el año 2013.

¹⁹ Del índice de *Transparency International*.

- La falta de personal técnico especializado en el mercado laboral, sobre todo en sectores industriales, representa problemas para las empresas.

Oportunidades

- En el ámbito de las relaciones comerciales, el Acuerdo de Asociación Marruecos/UE contiene amplios compromisos de liberalización comercial mutua, cuyo proceso de desarme arancelario entre ambos territorios culminó en el 2012 con el establecimiento de una zona de libre comercio para los productos industriales.
- El progreso en el clima de inversión del país, ocupando el puesto número 87 entre los 183 países medidos en el informe *Doing Business 2014* - subiendo ocho lugares de su clasificación en el mismo informe del año anterior. Demuestra la voluntad de eliminar progresivamente las problemáticas que inciden al hacer negocios.

Amenazas

- España es un gran socio comercial de Marruecos, pero por detrás de Francia. También, países como EE.UU., China y Arabia Saudita están aumentando su cuota de mercado en Marruecos, así la competencia es considerable.
- La lenta recuperación económica de la Unión Europea debido a la crisis mundial, representa una seria amenaza para el desarrollo económico de Marruecos ya que esta es su principal socio comercial.
- La inestabilidad, conflictos y tensiones de los países vecinos, como Siria y Egipto, influyen en la estabilidad económica, política y financiera de Marruecos, esto genera escasa confianza a nivel internacional.

MERCADO DE LA MINERIA E INDUSTRIA EN MARRUECOS

A continuación se presenta un diagnóstico de la industria minera en Marruecos, para ello analizamos la demanda, oferta, precios y márgenes comerciales y los canales de comercialización²⁰.

Oferta

La producción de maquinaria y equipos de minería en Marruecos es casi inexistente. Por lo que, se requiere importar la mayor parte de este tipo de equipos, vehículos y sus partes debido a su alta demanda por el crecimiento continuo del sector.

²⁰ Los precios, márgenes y canales de distribución se presentan en el apartado de la comercialización de la transacción.

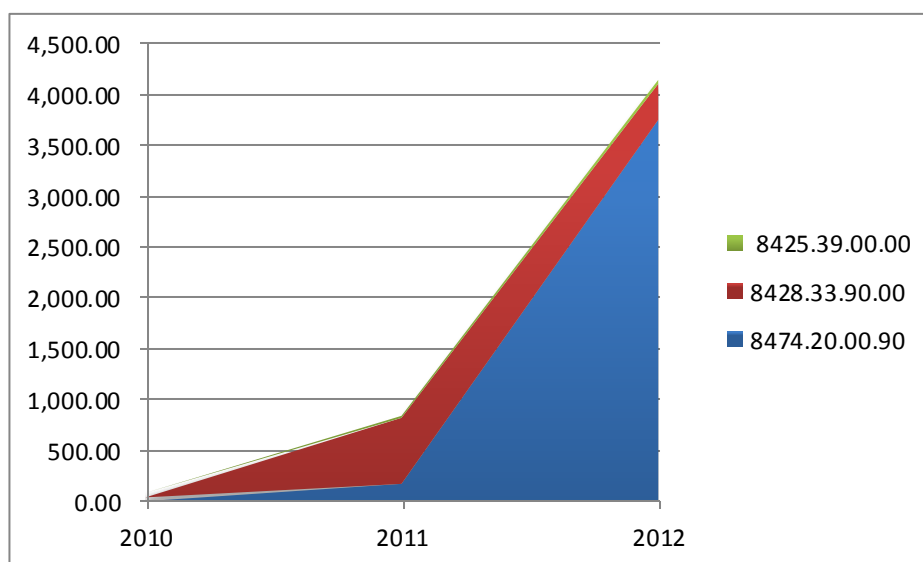
La clasificación arancelaria de los equipos mineros que presentan mayor demanda en Marruecos es la siguiente:

Tabla nº8. Las principales partidas arancelarias importadas a Marruecos²¹

Clasificación Arancelaria	Descripción de la Mercancía
8425.39.00.00	Tornos y cabestrantes
8428.33.90.00	Los demás aparatos elevadores o transportadores de acción continua
8474.20.00.90	Máquinas y aparatos para quebrantar, triturar o pulverizar materias primas sólidas.

El tamaño del mercado de maquinaria minera lo estimamos tomando como base el valor de las importaciones y exportaciones del país. Como podemos observar en el **Gráfico-nº16** las importaciones de aparatos elevadores o transportadores de acción han incrementado sustancialmente desde el 2010, seguidos por las máquinas y aparatos para quebrantar, triturar o pulverizar materias primas sólidas.

Gráfico-nº16. Evolución las importaciones de maquinaria en los años 2010 al 2012 – en miles (EUR)²²



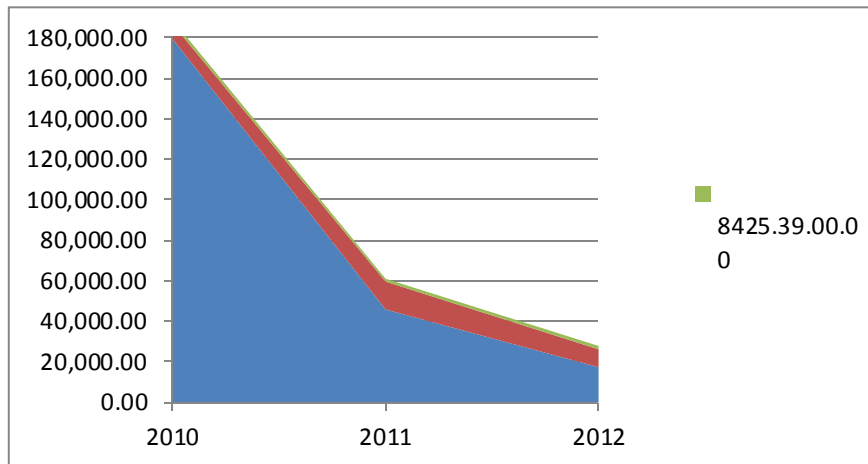
Fuente: Elaboración propia, con datos de *Administration des Douanes et Impots Indirects*.

²¹ Según un estudio de ICEX de las Maquinarias de Construcción, la demanda de este tipo de productos coinciden con la demanda de los productos marroquí en este sector.

²² Se realizó la conversión del tipo de cambio efectivo MAD/EURO= 0.089 vigente al 25 de mayo 2014.

Con respecto a las exportaciones, el caso es totalmente inverso. Las exportaciones de aparatos elevadores o transportadores de acción han disminuido sustancialmente desde el 2010 seguidos por las máquinas y aparatos para quebrantar.

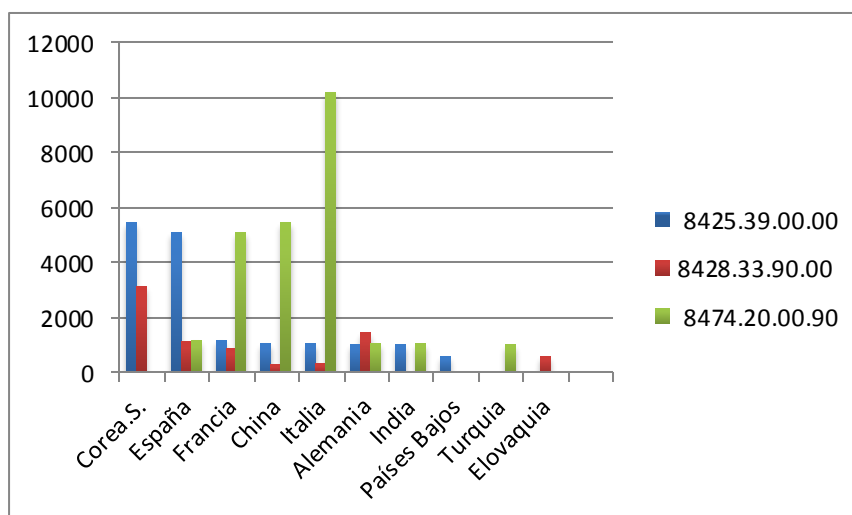
Gráfico N°17. Evolución las exportaciones de maquinaria en los años 2010 al 2012 – en miles (EUR)²³



Elaboración propia con datos de *Administration des Douanes et Impots Indirects*.

Los principales exportadores de este tipo de equipo hacia Marruecos son Corea del Sur, España, Francia y Alemania. Siendo España es el segundo mayor exportador de aparatos elevadores o transportadores de acción.

Tabla n°18 Principales países exportadores a Marruecos de los productos Mineros 2012 - en miles (EUR)

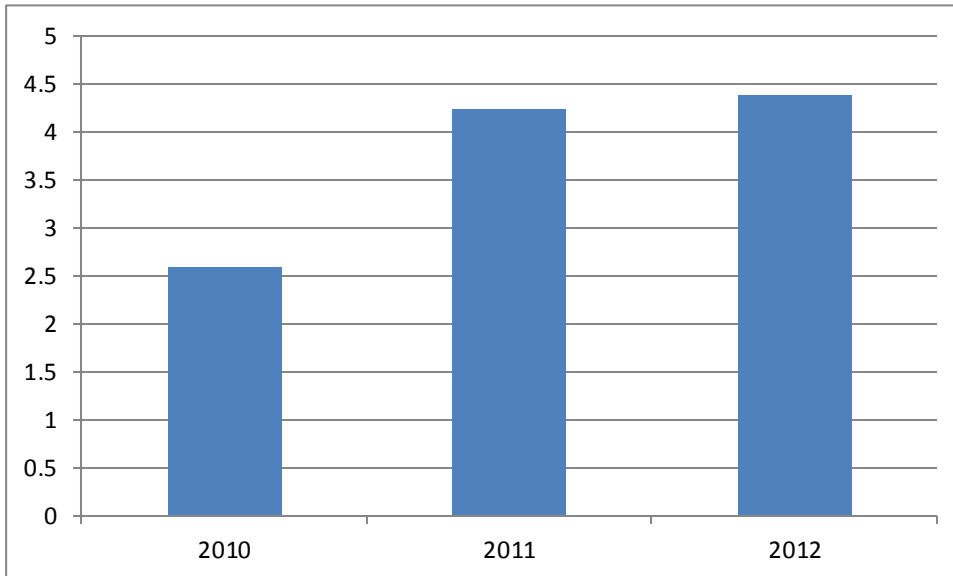


Elaboración propia con datos de *Administration des Douanes et Impots Indirects*.

²³Se realizó la conversión del tipo de cambio MAD/EUR= 0.089 vigente al 25 de mayo 2014.

El siguiente gráfico muestra el porcentaje de crecimiento del sector minero en el periodo 2010-2012. Podemos observar como el crecimiento de las rentas de este sector ha aumentado significativamente desde 2010.

Gráfico nº19 Rentas Mineras % (2012)²⁴



Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

Competidores

El sector de la minería en Marruecos, crece a pasos agigantados y aún tiene mucho potencial. Sin embargo, y a pesar de que uno de los objetivos principales del gobierno es la apertura a la inversión extranjera, es un sector de difícil acceso debido a la limitada información disponible y al fuerte control estatal de las actividades mineras.

El gobierno es consciente de la necesidad de desarrollar su potencial minero y de la carencia de tecnología y maquinaria de producción local, es por ello que este mercado se encuentra totalmente abierto a las importaciones.

Por último, una mayor apertura a la participación del sector privado extranjero, motiva la existencia de oportunidades adicionales para empresas españolas como NGC.

A continuación presentamos una lista de empresas de la competencia que incluyen otros países como España:

²⁴ Según el Banco Mundial, Las rentas mineras son la diferencia entre el valor de producción para la existencia de minerales a precios mundiales y su costo total de producción. Los minerales que se incluyen en el cálculo son estaño, oro, plomo, zinc, hierro, cobre, níquel, plata, bauxita y fosfato.

Tabla nº9 Empresas Oferentes en Marrueco

Empresa	Pagina Web	Descripción de Actividad
Guillaud et Cie (Ets Louis)	http://www.elg.net.ma	Suministros industriales y de minería
Ollearis Maghreb	http://www.ollearis.org/index.php?lang=en	Empresa española implantada en Marruecos proveedoras de maquinaria de Minería
SMAC	http://www.smac.ma/smac/index.php	Importadora de equipos para obras públicas, minería y explotación de canteras
Voith Turbo	http://www.voithturbo.es	Empresa alemana implantada en Marruecos proveedoras de maquinaria de Minería
Groupe Euroloc Maroc	http://www.globalmachines.ma	Maquinaria de Minería
Taim TFG	http://www.taimweser.com	Maquinaria de Minería

Elaboración propia con datos del ICEX.

Demanda

Para efectos del análisis de la demanda, nos enfocamos en el sector de la minera, que es el importante en la industria de la maquinaria minera de Marruecos.

Uno de los sectores más importantes de la economía marroquí, por su riqueza geológica, es el de la minería. Por tanto, todo ello se ve reflejado en su aportación significativa al PIB que corresponde a un 10% si se incluye la industria de la

transformación de productos mineros. Además, las exportaciones de productos mineros en Marruecos corresponden a casi un 80% en volumen y el 22% en valor mayormente por los fosfatos y sus derivados.

El sector minero genera un gran número de ventajas que incluyen: generación directa e indirecta de un gran número de puestos de trabajo, construcción de infraestructura y acceso a la red eléctrica y a servicios de transporte.

Minería

Tabla nº10. Principales indicadores del sector de la minería en Marruecos

Indicadores (2012)	Valor
Contribución al PIB	10%
Participación en las exportaciones nacionales (valor)	30%
Empleos creados	2.218
Productos de la minería	29.7 millones de toneladas (27.1 millones de toneladas de fosfatos)
Exportaciones	4.79 mil millones de EUR ²⁵

Fuente: *Departement de l'énergie et des mines*

Por otra parte, cabe destacar que Marruecos es uno de los mayores productores de fosfatos en el mundo por poseer más de tres cuartas partes de las reservas mundiales. En la siguiente tabla, podemos observar el posicionamiento de Marruecos en este sector.

Tabla nº11 Ranking de la producción de minerales en Marruecos

Mineral	Ranking
Fosfatos	3er productor en África y 1er exportador mundial Participación del 50%
Ácido fosfórico	1er exportador de ácido fosfórico
Plata	1er productor de plata en África y el 14avo a nivel mundial

²⁵ Se realizó la conversión de MAR a EUR con tipo de cambio de 0.089 al 25 de mayo 2014.

Mineral	Ranking
Plomo	1er productor de plomo en África y 11avo a nivel mundial
Zinc	2do productor de zinc en África y 16avo a nivel mundial
Baritina	4to productor mundial

El sector minero tiene un fuerte potencial de crecimiento. Es por ello que uno de los principales objetivos del Ministerio de Energía y Minas ha sido enfocarse en el aumento de la capacidad de producción y la recuperación de este sector. Todo esto se refleja en el nuevo código minero, que debido a su flexibilidad y favorabilidad con la empresa privada, ha incrementado el interés por este sector.

Además, estudios de la Office Cherifien des Phosphates (OCP) patrocinan el potencial de este sector y la posibilidad de encontrar nuevos yacimientos en los vastos territorios inexplorados del país. Dentro de las oportunidades que presenta el sector, se encuentra el campo de la prospección y la comercialización de bienes de equipo, maquinaria pesada y equipamiento minero y servicios relacionados.

Sin embargo, la industria minera se encuentra principalmente en manos del sector público, dominado por la OCP, que es la empresa designada por el estado para gestionar la investigación, explotación, transformación y comercialización de los fosfatos en Marruecos. No obstante, empresas de países extranjeros, en especial provenientes de Brasil, Bélgica, Alemania, India y Pakistán, participan con la OCP en Marruecos y en el exterior en forma de *Joint Ventures* para la explotación de minas. La empresa Managem Group es líder en el sector minero en Marruecos y es propietaria de la mayoría de las minas de oro, plata y otros metales.

La industria minera se localiza fundamentalmente en las regiones del oeste de Marruecos, donde se encuentran los minerales que pueden ser explotados a escala comercial.

El Reglamento Minero (Dahir de 16 de abril de 1951), clasifica los yacimientos naturales en minas y en canteras. Las minas, son bienes de dominio público y los depósitos de minerales se clasifican en ocho categorías.

Tabla nº12 Clasificación de los depósitos minerales

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
1	Carbón de hulla, lignito y otros combustibles fósiles sólidos (no incluye la turba) a excepción de la piedra caliza bituminosa y el esquisto
2	<ul style="list-style-type: none"> (i) Sustancias metálicas, tal como el aluminio, bario, estroncio, hierro, cobre, zinc, plomo, plata, cadmio, antimonio, bismuto, mercurio, oro, estaño, vanadio, circonio, manganeso, platino, cromo , níquel, cobalto, excluyendo el uranio, radio, torio, cerio, tierras raras y de sustancias no radiactivas que podrían ser utilizadas como energía atómica, como el berilio y el boro (ii) Azufre , selenio , telurio y flúor (iii) Arsénico , el grafito (iv) Asbesto, talco, y la esteatita (v) Piedras preciosas (vi) Sulfato de calcio (calcio y yeso) cuando explotado para usos químicos (vii) Sulfato de calcio (calcio y yeso) cuando estos se explotan para usos químicos
3	Nitratos, sales alcalinas, alumbre, boratos y otras sales asociadas
4	Hidrocarburos líquidos, gaseosos y sólidos con exclusión de la piedra Caliza bituminosa y el esquisto
5	Fosfatos
6	Mica
7	Uranio, radio, torio, cerio, tierras raras y de sustancias no radiactivas que podrían ser utilizadas como energía atómica, como el berilio y el boro
8	Rocas arcillosas explotadas en vista de la explotación de bentonitas y Tierras de blanqueo

La investigación, prospección y explotación de las minas están sujetas a concesión administrativa, excepto la de fosfatos la cual está reservada exclusivamente para el Estado. La explotación se puede llevar a cabo por una persona física o jurídica independientemente de su nacionalidad. Por otro lado, la explotación de los recursos minerales se rige por el asentamiento minero de 1951.

Las canteras, son depósitos de sustancias naturales, no clasificados como minas y pertenecen al propietario del suelo. Esta clasificación está determinada por el reglamento Minero.

Las principales reservas que existen en Marruecos son las siguientes:

Fosfatos

Marruecos posee una parte importante de las reservas mundiales de fosfato, además de ser el primer exportador mundial y sus derivados. El quince 15% de los fosfatos del mundo proviene de las minas del Sahara Occidental y Marruecos. Los otros dos 2 grandes productores, EE.UU. y China, mantienen sus suministros para uso propio. Por lo que Marruecos es, el mayor contribuyente en el comercio internacional, con más de la mitad del total de las exportaciones.

La OCP cuenta con cuatro centros de extracción de fosfato de roca (Khouribga, Benguerir, Youssoufia y Boucraa/Laayoune), dos fábricas de transformación para la producción de ácido fosfórico y derivados (Safi y Jorf Lasfar) y con plataformas portuarias de distribución en Casablanca, Jorf Lasfar, Safi y Laayoune.

Esquistos bituminosos

Están localizados principalmente en dos yacimientos, Timahdit y Tarfaya. El yacimiento de Timahdit cuenta con reservas equivalentes a 42.000 millones de toneladas de esquistos y un contenido medio de 61,5 litros de aceite por tonelada. En el caso de Tarfaya, abarca unos 2.500 km² y las reservas estimadas son de 80.000 millones de toneladas de esquistos, equivalentes a 22.000 millones de barriles de aceite.

Cantería

El sector minero también incluye la cantería que incluye actividades de explotación de productos minerales no metálicos no incluidos en ninguna de las categorías de mina enumeradas en el Reglamento Minero antes mencionado. El sector de la cantera incluye actividades como la extracción y trabajo de mármoles, granitos, pizarra ornamental, piedras puzolanas y otras piedras naturales decorativas; piedras no clasificadas como preciosas utilizadas para trabajos de artesanía y adornos; y por último la producción de áridos, arena y grava, arcillas, cales, yeso y demás sustancias utilizadas para la construcción.

6. Comercialización del Producto

PHOENA actuará, para efectos de esta operación, como asesora de NGC y en este sentido se ha suscrito a un Contrato de Consultoría²⁶ que regula todos los aspectos contractuales de las partes, la forma y condición de pago y responsabilidades.

Con esto en mente, además de proporcionar un estudio de mercado completo acerca de Marruecos, nuestra labor se enfocará en la comercialización de los productos de NGC mediante la búsqueda de clientes potenciales. Valorando los factores culturales, sociales, económicos, políticos y legales, nuestro objetivo en la presente consultoría son los siguientes:

- Identificar el mercado idóneo para los productos de NGC. Para el presente caso Marruecos es el mercado seleccionado;
- Proporcionar asesoría relacionada con el mercado marroquí que incluya información acerca de las políticas de comercio exterior, financiación, transporte y seguro, fiscalidad y contratación. Con esta información proporcionaremos a nuestro cliente una visión global sobre el sector minero en Marruecos, su evolución y desarrollo en los últimos años;
- Identificar la competencia dentro del mercado marroquí;
- Contactar con potenciales compradores marroquíes y realizar una venta, negociar condiciones de contrato, preparar la documentación de exportación, organizar el flete marítimo, gestionar la financiación y el método de distribución; y
- Calcular los costes para la exportación y determinar el precio final del producto y su enfoque en el mercado.

En conclusión, nuestro objetivo principal es abrirle cuota de mercado a NGC en Marruecos.

Para esto y como primer paso, es preciso analizar cómo hacer un diagnóstico de la empresa NGC, identificando tanto sus características internas (fortalezas y debilidades) como su situación externa (oportunidades y amenazas) con respecto al mercado de selección. Por esto utilizamos el análisis DAFO como herramienta de diagnóstico de la situación real de la empresa, señalando sus ventajas competitivas y permitiendo así planificar las estrategias a futuro en el mercado seleccionado.

²⁶ Para mayor información, véase **Anexo 3.2 – Contrato de consultoría**.

A continuación se presenta el análisis DAFO de la empresa y su situación en Marruecos:

Tabla nº13. Análisis DAFO NGC/ Marruecos

Fortalezas	Debilidades
Diversidad de productos con alta calidad y precios razonables que incluye no solo maquinarias nuevas, sino también maquinarias usadas.	Falta de experiencia en el mercado marroquí.
Cuenta con suficiente maquinaria para abastecer el mercado local y extranjero.	Carencia de un departamento de comercio exterior por lo tanto de una persona capacitada para el manejo de este.
Búsqueda constante de inventario para reabastecer stock.	Ausencia de socio local.
Buena administración de recursos.	
Buen posicionamiento en el mercado local.	
Oportunidades	Amenazas
Mercado minero de Marruecos está en continuo crecimiento por lo tanto la demanda de maquinaria siempre va existir.	Competencia internacional.
	Idioma y cultura.
Posición estratégica: Cercanía a Marruecos.	Corrupción.
Apertura del gobierno y de las inversiones.	Competencia internacional.

Marketing Mix

A continuación se presenta un análisis detallado del mercado marroquí utilizando la herramienta conocida como el marketing mix, que comprende cuatro (4) elementos: 1) El producto 2) El precio 3) Promoción y 4) Distribución para la comercialización de los productos de NGC en Marruecos.

Iniciaremos nuestro análisis definiendo el público objetivo:

En este caso, el público objetivo de NGC está claramente definido ya que corresponde a un mercado determinado, al de la maquinaria industrial dentro del ámbito de la minería. Las empresas objetivo son aquellas que estén en búsqueda de incrementar su inventario de equipos o reemplazarlos.

En base a esto, procedimos a seleccionar empresas en el sector, obteniendo así un público específico. Para ello tomamos en cuenta las siguientes características:

- Empresas públicas o privadas que se dediquen a hacer obras de grandes dimensiones utilizando una gran cantidad de maquinarias.
- Empresas que necesitan maquinaria y que debido a la escasa oferta de la misma en el mercado seleccionado, Marruecos, no tienen otra alternativa que comprar maquinaria de segunda mano o infrautilizados.
- Empresas que se interesen por el producto. Empresas medianas o pequeñas, ya que debido al precio reducido del mismo podrán ahorrar costes.
- Distribuidores o agentes que necesiten maquinaria para abastecer a sus clientes.

Partiendo de esto, dirigimos nuestros esfuerzos a la búsqueda de posibles clientes en Marruecos con las características antes mencionadas. Por lo que identificamos a los potenciales clientes en diferentes bases de datos como Hoovers, Dun and Bradstreet, ICEX, LinkedIn, Federation de l'Industrie Minerale (FDIM) y Bolsa de Valores de Casablanca. Debido a la complejidad del mercado, y la gran cantidad de empresas en el sector, nos enfocamos en aquellas que estuvieran ejecutando grandes proyectos mineros o que estuvieran en fase de planificación.

Una vez elegidas las empresas con estos últimos criterios, se enviaron correos electrónicos²⁷ a las siguientes²⁸:

Tabla nº14. Extracto de los potenciales clientes en Marruecos

Empresa	Descripción de actividad minera	Página Web
Groupe Managem	Variado	http://www.managemgroup.com
Groupe Office Cherifien des Phosphates (OCP)	Fosfatos	http://www.ocpgroup.ma
Compagnie Miniere de Touissit	Plomo, plata y zinc	http://www.cmt-maroc.com
Societe Metallurgique D'Imiter (S.M.I)	Plata	
Compagnie Marocaine des Barytes (COMOBAR)	Variado	
Compagnie Miniere de Seksaoua (CMS)	Cobre	

Después de varios intentos y seguimientos a los correos enviados y al no recibir respuesta alguna expresando interés en los productos de NGC por parte de estas empresas, buscamos alternativas a través de redes de contactos de empresas que se mueven dentro de este sector. Por lo que por medio de estas redes, fuimos referidas con un contacto que mantiene una relación estrecha de trabajo con Managem Group²⁹. Así por medio de esta referencia, iniciamos comunicación con el departamento de compras. Es importante indicar que la introducción directa a una empresa de la magnitud de Managem y dentro de este mercado, es difícil y suelen requerir contactos internos debido a la escala de los proyectos, la burocracia y clientelismo empresarial.

Managem es una empresa líder en el sector de la minería en Marruecos. Esta empresa forma parte del grupo de empresas holding de Mohammed VI, SMI. Fundada en 1992, la empresa es propietaria principal de la mayoría de las minas en Marruecos.

²⁷ Véase **Anexo 4.1 – Emails comerciales.**

²⁸ Véase **Anexo 4.5 – Posibles demandantes de maquinaria en Marruecos.**

²⁹ Establecieron relación estrecha a través de una visita comercial con ASTUREX.

Su producción se centra principalmente en la explotación de oro y plata. Además de contar con más de 21 años de experiencia en el sector de la minería, cotiza en la bolsa de Casablanca y cuenta con alrededor de 4.500 empleados en más de 5 países. Su facturación en el año 2011 fue de 418 millones USD.

Managem cuenta con las siguientes subsidiarias: Reminex, Sagax, Techsub y Manatrade y varias sociedades, Compagnie Miniere des Guemassa (CMG), Compagnia de Tifnout Tiranimine (CTT), Societé Anonyme s'Enterprises Minières (SAMINE) y Akka Gold Mining entre otras.

La política empresarial de Managem tiene como objetivo principal el desarrollo de nuevos proyectos en el sector minero para el continuo crecimiento de la empresa.

A continuación se listan los proyectos en curso y los proyectos futuros a desarrollar por Managem:

- Imiter (minas de plata) proyecto de expansión para mantener el nivel de producción de 300 toneladas de plata
- Samine (florita) desarrollo de nuevos proyectos para incrementar los yacimientos de Jbel Lhman.
- CMG (poli-metálicos) desarrollar nuevas reservas en Koudiat Aicha, Lekhwadra, Laachach y explorar nuevos yacimientos.
- Akka (minas de oro y cobre) incrementar las reservas de cobre en la región, continuar la consolidación del cobre y adquirir nuevos proyectos.
- CTT (cobalto y otros derivados) incrementar significativamente las reservas para una eventual expansión de capacidad.
- Bouskour (cobalto) desarrollo del mercado de cobalto en Marruecos mediante proyectos como Oumjrane, Bouskour y Jbal Laasel.

Debido a la magnitud y a la constante expansión de estos proyectos, Managem necesitará incrementar su cuota de maquinaria de minería que no será posible abastecer únicamente con el mercado local. Es importante citar un artículo publicado a finales del 2013 por Reuters, en el que se señalaba que Managem, la matriz de CMG, fue gravemente golpeada por una caída del 14% en los precios de plata y cobalto y un 8% en los precios de oro durante los primeros seis meses del 2013. Esto repercutió en las acciones de Managem y provocó que bajaran 1,67% tras el anuncio de los resultados de la empresa. Como consecuencia de los bajos resultados Managem se ha planteado como objetivo, mejorar su control de costes. Es por esto que los productos de NGC, por ser de segunda mano o infrautilizado, resultan beneficiosos y ventajosos en estos momentos complejos para la empresa.

Así pues procedimos a enviarle un correo electrónico a Managem introduciendo a NGC y sus productos. Debido a que veníamos recomendados por nuestra referencia, recibimos una respuesta positiva a través de correo electrónico manifestando su interés por la empresa NGC. Procedimos a enviarles un catálogo de los productos de NGC y a la vez solicitamos una reunión personal para el mes de julio con el fin de visitar las explotaciones mineras y presentar nuestros productos. Managem aceptó nuestra propuesta de reunión, sin embargo, nos manifestaron una necesidad inmediata, a fin de incrementar el volumen de producción en una de sus minas, por lo cual solicitaron el envío de una cotización para una cinta transportadora de minerales. Seguidamente, procedimos a enviarles una propuesta con especificaciones técnicas de la misma, es importante mencionar que a partir de este momento todas las negociaciones se realizaron telefónicamente llegando finalmente a un acuerdo y estableciendo los términos de la transacción que se describen con más detalle en los siguientes apartados.³⁰

Específicamente, detallamos algunos aspectos de la negociación y venta de la cinta transportadora con Managem:

1. Todas las negociaciones para la venta de la cinta se hicieron directamente con el departamento de compras de la casa matriz, Managem³¹.
2. Managem a su vez emitió un pedido, en función de la mina destinataria de este tipo de cintas transportadoras, en este caso a nombre de una de sus sociedades CMG.
3. Una vez que se realizó el pedido, Managem nos exigió presentación de una factura pro-forma y posteriormente, para el suministro, el packing list, y factura comercial. Además nos exigieron el certificado EUR1, ya que el envío era más de 5.000 EUR.
4. Como parte de las discusiones iniciales se negoció el suministro del material en condiciones CIP puerto de Casablanca, por lo que la cinta se pone a disposición de Managem en dicho puerto, al momento de llegada al puerto se le comunica a Managem, para que entre en funcionamiento el departamento de logística de dicha empresa, quienes realizaran toda la operación de despacho y recogida.

³⁰ Véase **Anexo 3.1 – Propuesta de consultoría de Phoena para NGC.**

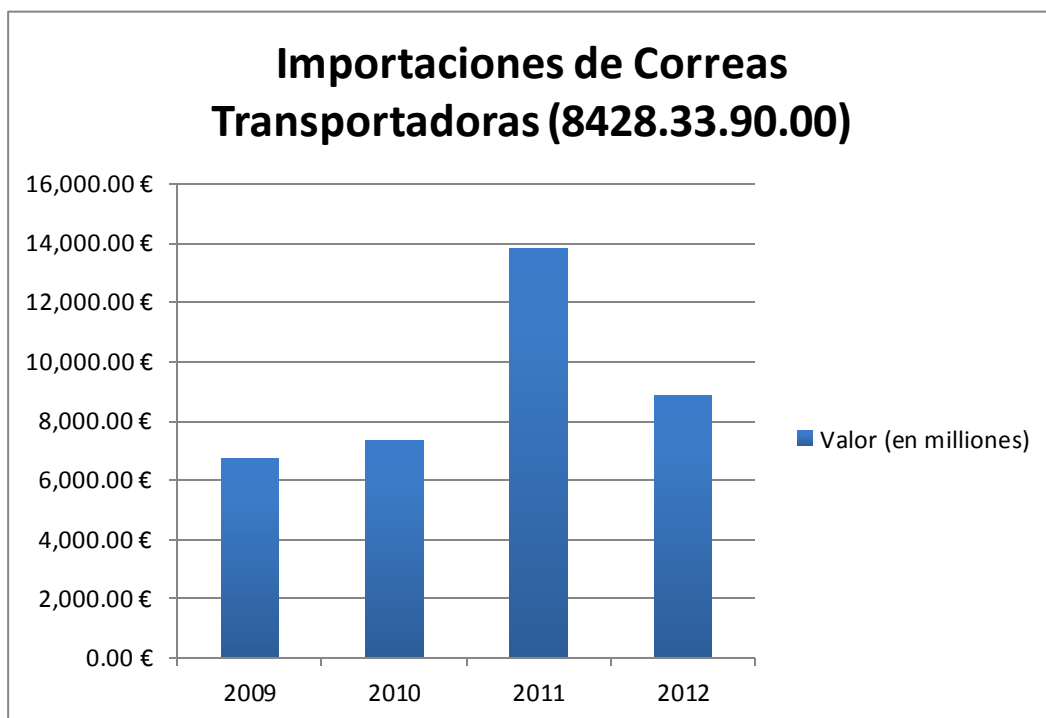
³¹ Cabe destacar, que en los últimos meses, los procesos de negociación con Managem están siendo migrados para realizarse a través de un portal de proveedores en su página Web, que ya está en funcionamiento. Este portal pretende informatizar todos los procesos: desde comunicar que hay que ofertar, aceptar la propuesta de oferta, ofertar, comunicar si la aceptan y luego comunicar que el material está ya disponible para su recogida.

Nuestro objetivo como empresa consultora, es lograr que NGC y Managem consoliden una relación comercial mediante esta primer aproximación y lograr que NGC se convierta en uno de los proveedores de equipos para la industria minera.

Producto

Las cintas seleccionadas por Managem, tienen significativa demanda interna lo que provocó un incremento en las importaciones, tal y como se muestra en el siguiente gráfico, desde el 2009 las importaciones de este tipo de productos a Marruecos han ido incrementando en los últimos años. Sin embargo en el 2012, estas importaciones sufren una caída de su demanda.

Gráfico nº20. Importaciones de Correas Transportadoras a Marruecos



Elaboración propia con datos del *Administration des Douanes et Impôts Indirects* ³²

La cinta transportadora seleccionada por Managem está compuesta por equipos secundarios como motores, báscula, rodillo, bastidor, tambores y la cinta con movimiento continuo que se usa para transportar minerales.

La cinta transportadora solicitada por Managem tendrá 28m de longitud. Consistirá en un cajón por el que discurre la cinta transportadora, unido a un bastidor móvil que permite el movimiento de traslación de la cinta. En la figura 1 de la

³² Se realizó la conversión del tipo de cambio efectivo MAD/EUR=0.090 efectivo al 22 de Mayo 2014.

propuesta enviada a Managem se pueden observar las diferentes partes que forman el conjunto de la cinta transportadora. ³³

La densidad de los materiales de diseño considerados son de 1.8 a 3.2 Tn/m³, el cual se introduce en la tolva de carga, situada en la parte posterior de la cinta. La cinta transportadora tiene las siguientes características técnicas:

- Tipo de estructura de la cinta: Bastidor de chapa plegada con capota
- Longitud entre centros de tambores extremos: 28 m
- Ángulo de inclinación: Variable entre 11° y 22°
- Ancho y tipo de banda: 1200 mm, INDY 500-4-01-220
- Densidad del material: 1.8 a 3.2 T/m³
- Rendimiento de transporte máximo: 570 T/h a 11°
- Rendimiento de transporte máximo: 510 T/h para 22°
- Velocidad lineal de la banda: 1,5 m/s
- Sistema de tensión: Usillo en tambor
- Diámetro rodillos superiores en artesa: 159 mm
- Separación puentes rodillos superiores: 1500 mm
- Diámetro rodillos en zona de carga: 150 mm
- Separación rodillos en zona de carga: 500 mm
- Diámetro rodillos inferiores: 159 mm
- Separación rodillos inferiores: 1500 mm
- Sistema de elevación: hidráulico (2 pistones)
- Báscula de cinta Thermo Ramsey 10-20
- Con preselector de toneladas
- Interruptor de emergencia por tirón de cable

³³ Véase Anexo 4.2 – Factura pro-forma.

- Motor eléctrico 2x15CV a 1500 r.p.m
- Aparellaje eléctrico

Precios y Márgenes

En el caso de la distribución o venta de maquinaria de minería por parte de empresas como Managem, los precios se establecen según el origen de los equipos. Como ya se había mencionado, la producción local de esta maquinaria es casi inexistente. Los precios de la maquinaria se determinan en función de la demanda.

Por otro lado, las negociaciones entre comprador y vendedor son también importantes para establecer los precios, sin embargo la precariedad del mercado hace que muchos contratos sean cerrados y se desconozcan los precios. En general, lo habitual es la negociación de precios entre fabricante y distribuidor o comprador donde se establecen precios adaptados a cada operación.

Con respecto a los márgenes comerciales, estos pueden ser substancialmente altos. Aunque los controles de precios actuales a las materias primas tienden a mantenerlos bajos. Los márgenes comerciales de las importaciones mediante agentes para su distribución al por menor y al por mayor oscilan entre 5% del costo de la mercancía y pueden llegar a ser hasta más altos.

Promoción³⁴

NGC tiene como objetivo principal dar a conocer sus productos, maquinaria de minería de segunda mano, de alta calidad y precios competitivos en el mercado marroquí, y a su vez expandir su cuota de mercado en países colindantes. Comenzando con la comercialización de este tipo de cintas transportadoras, para luego ir ampliando la gama de productos. Y por último potenciar la imagen de NGC, es decir, que goce de reconocimiento.

Debido a la naturaleza del tipo de maquinaria, el mercado es muy específico y su promoción se orienta a un grupo determinado de clientes, a través de medios directos.

Los medios más adecuados para la promoción de este tipo de equipos, en el mercado de Marruecos que también tendrá aplicación para la comercialización en otros países, es la siguiente:

³⁴ Para efectos de valoración por parte de la Empresa NGC, se realizaron cotizaciones sobre costes de montaje de página Web, coste de publicación en una revista electrónica, servicios de traducción y coste de misión comercial a Marruecos a fin de valorar la viabilidad de realización de las mismas

1. Página Web y posicionamiento estratégico en buscadores

Es una manera efectiva, útil y económica en la cual NGC da conocer su empresa y sus productos. Además de ser el principal punto de referencia de la misma. Una ventaja agregada para NGC, es que la página esté disponible en distintos idiomas. Esta página Web deberá contar con una sección de preguntas frecuentes, testimonios de clientes, certificaciones de la empresa, información de contacto, archivo de artículos escritos por la empresa, enlaces a sitios útiles y una plataforma de E-commerce destinada a clientes existentes que incluya información con respecto a las garantías, servicio post-venta y soporte técnico.

Es importante contar con que la empresa tenga presencia en las diferentes redes sociales como Twitter y LinkedIn para dar a conocer sus productos y servicios.

2. Catálogo³⁵ comercial para promocionar los productos de NGC

La empresa debe contar con un catálogo traducido al francés o al inglés describiendo sus productos a fin de ser entregado en ferias y eventos específicos del sector y a clientes mediante correos electrónicos como fue el caso de la operación con Managem. Estos catálogos contendrán información específica de los productos.

3. Afiliación a asociaciones específicas del sector o cámaras de comercio

Utilizar los servicios de este tipo de organizaciones puede ser muy ventajoso sin para la promoción de los productos de NGC, específicamente porque se puede:

- Ganar acceso a la red de contactos de las empresas más influyentes en un sector en específico, de esta manera puede forjar relaciones de negocios de alto nivel en eventos exclusivos.
- Recibir noticias de la evolución del sector, la legislación para la toma de las decisiones correctas para sus futuras negociaciones.
- Recibir descuentos en las publicaciones, cursos y conferencias.

4. Ferias locales e internacionales y visitas comerciales.

Se recomienda a NGC participar en ferias internacionales del sector minero. Contar con un *stand* (puesto) en una feria es imprescindible para dar a conocer

³⁵ Véase Catálogo de productos de NGC.

a NGC. En el 2014, Marruecos cuenta con las siguientes dos ferias relacionadas con el sector.

Tabla nº15. Ferias en Marruecos

Nombre	Sector	Fecha
MIDEST MAROC	Máquinas herramientas, mantenimiento industrial, y la subcontratación de servicios en varias industrias incluyendo la de minería.	Noviembre/ Diciembre 2014
Maroc Mining	Temas de exploración, extracción y procesamiento de minerales.	Diciembre 2014

5. Visitas o misiones comerciales

Son importantes para el trato personalizado con los potenciales clientes en el mercado destino. Estas misiones comerciales permiten ampliar los mercados exteriores, estableciendo relaciones estrechas e incrementando así las posibilidades de venta o bien permiten recabar información para futuras exportaciones. Se recomienda que NGC, aproveche las misiones comerciales que ofrecen ICEX y ASTUREX (Sociedad de Promoción Exterior del Principado de Asturias).

Por otro lado, el ICEX mediante su agenda de eventos ofrecerá un evento llamado ICEX CONECTA que se realizará en junio en Marruecos. Donde el ICEX se conectará con Rabat y Casablanca para que los expertos de las Oficinas Económicas y Comerciales de España en Marruecos puedan atender las consultas personalizadas sobre este mercado. Los temas a ser discutidos incluirán normativa, distribución, etiquetado, ferias, implantación, etc.

6. Publicaciones en revistas especializadas en el sector y periódicos locales, y publicaciones en Webs

Para promocionar sus servicios y productos, la empresa NGC, a través de publicaciones en revistas y Webs especializadas y del sector, promocionará sus servicios y productos para que de esta manera el público objetivo pueda

familiarizarse con la empresa. Se publicara esta información mediante notas de prensa que incluyan anuncios de proyectos adjudicados en periódicos locales y el país de destino, boletines de asociaciones comerciales y en revistas especializadas del sector minero.

Algunas de estas revistas especializadas y páginas Webs de mayor circulación en Marruecos son las siguientes:

Tabla nº16. Ferias en Marruecos

Nombre	Página Web	País
Le Economiste	http://www.leconomiste.com	Marruecos
La Vie Economique	http://www.lavieeco.com/	Marruecos
Energie & Mines Magazine	http://energiemines.ma	Marruecos

Distribución

Existen diferentes formas de comercializar los productos en el mercado marroquí, para ello el contacto personal es importante.

Los canales de distribución en Marruecos son los siguientes³⁶:

- Constitución de una sociedad;
- Apertura de agencia o sucursal;
- Asociación con otros empresarios ya establecidos mediante *Joint Ventures*;
- Designación de distribuidor o agente privado;
- Acuerdos de licencias; y
- Venta directa.

La introducción directa en el mercado de Marruecos es difícil ya que como mencionábamos anteriormente se valoran los contactos, las referencias y la reputación obtenida en anteriores proyectos o transacciones. Debido a eso, la forma de distribución más extendida consiste en la designación de un distribuidor o agente privado que hacen de intermediarios de las empresas con el cliente final o el organismo público licitador.

³⁶ Cabe destacar, que hemos identificado dos maneras de vender este tipo de productos a clientes como Managem, uno mediante visitas a las explotaciones y presentando el producto a los responsables de cada una de ellas y dos solo tratando directamente con las oficinas centrales. En nuestro caso, por las características de los productos que les vendemos, lo realizamos de la segunda manera.

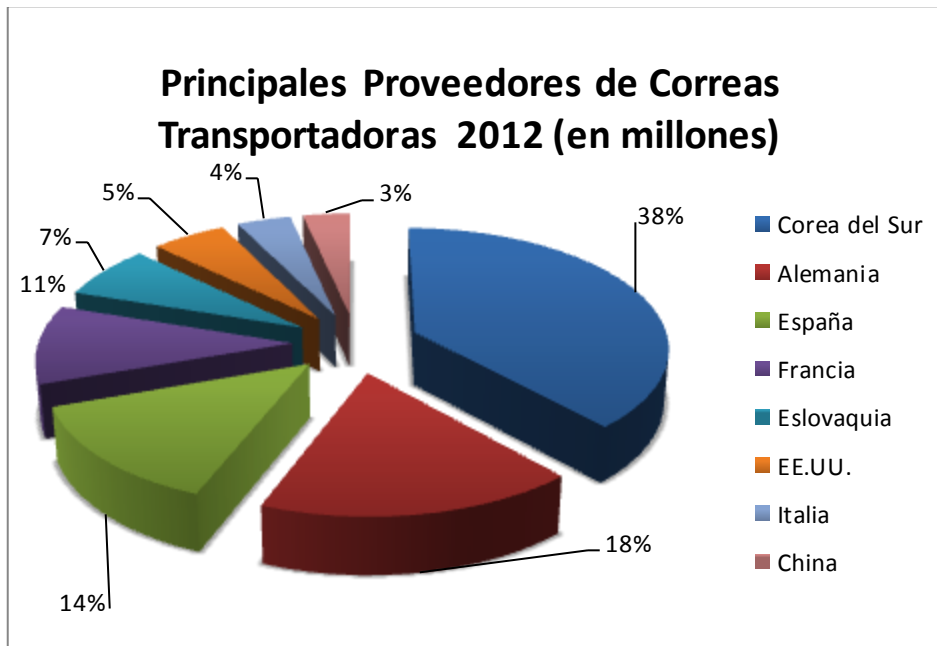
Para efectos de la presente operación nos enfocaremos en la venta directa, como medio de distribución escogido por la empresa NGC para la venta de su maquinaria, y como estrategia a mediano plazo, la designación de distribuidor o agentes de la empresa para transacciones futuras.

Una vez se cuente con un distribuidor, el próximo paso sería disponer de una oficina o representación en Marruecos para así establecer una estrategia de penetración comercial basada en la calidad, en la voluntad de presencia continua en el mercado y a la prestación adecuada de un servicio post-venta. Evitando intermediarios para mantener sus precios competitivos en el mercado. De esta manera, NGC puede competir con las empresas extranjeras, darse a conocer en el mercado y construir una reputación.

Marca País España

España es un proveedor importante de cinta transportadora hacia Marruecos, debido a su calidad y por considerarse tecnológicamente más avanzado. Es por ello que las importaciones de esta cinta representan un porcentaje muy importante en Marruecos, el 14%.

Gráfico nº21. Principales proveedores de correas transportadoras a Marruecos



Fuente: *Administration des Douanes et Impôts Indirects* ³⁷

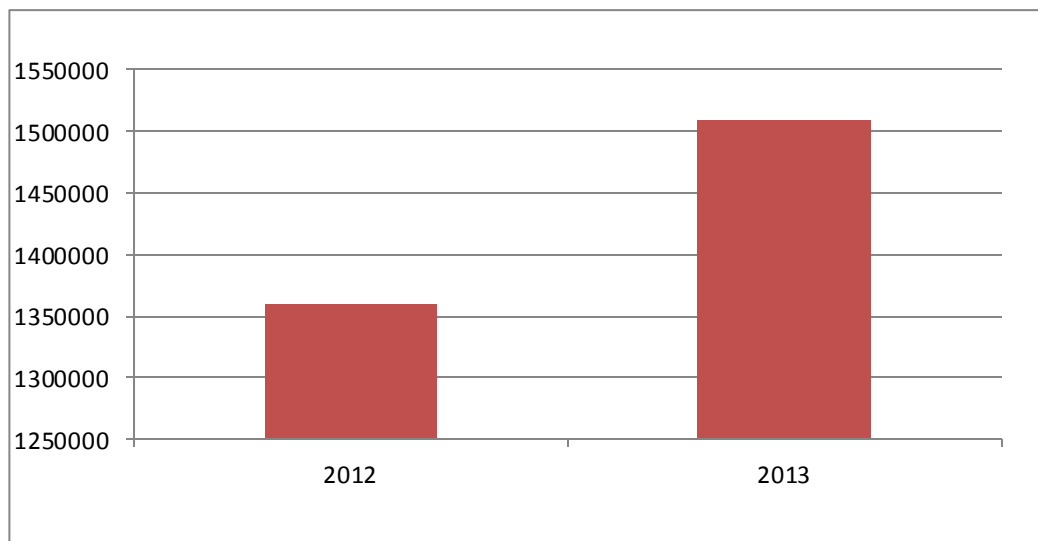
En general, la percepción del producto español en el mercado marroquí es buena. Esta buena percepción facilita los primeros contactos con las empresas marroquíes. Otro aspecto positivo para los productos españoles con respecto a otros

³⁷ Se realizó la conversión del tipo de cambio MAD/EUR: 0.089 efectivo al 22 de Mayo 2014.

países que no sean parte de la Unión Europea, es el Acuerdo de Asociación U.E.- Marruecos lo cual significa la liberalización o reducción de las tarifas arancelarias con respecto a las importaciones a Marruecos, así como eliminación de las barreras no arancelarias. Específicamente los productos industriales provenientes de la U.E. están libres de aranceles con la presentación de un EUR-1.

El siguiente gráfico presenta las exportaciones de cintas transportadoras desde España hacia Marruecos, el incremento de la demanda de este tipo de equipos es sustancial de 2012 a 2013.

Gráfico nº22. Exportaciones de correas transportadoras a Marruecos desde España



FISCALIDAD

Los regímenes administrativos y fiscales, tanto de la importación como de la exportación de un producto, así como los tramites a realizar tanto en la aduana española como en la marroquí, son clave porque no solo determinan las posibilidades de comercialización en el país de destino, sino también los gastos que incurre el exportador e importador, gastos que repercutirán en el precio final de dicho producto.

Régimen de exportación (España)

Uno de los aspectos más importantes de las operaciones de importación o exportación es la determinación de la correcta clasificación arancelaria. En función de la clasificación arancelaria, se pueden definir las ventajas arancelarias ofrecidas bajo tratados de libre comercio, la documentación específica requerida, así como el impacto de rentabilidad e ingresos de una empresa, y los costes de una transacción. Además, la incorrecta clasificación arancelaria puede significar retrasos en los envíos, aumento de las inspecciones aduanales, multas y otras sanciones administrativas.

Como habíamos comentado, el producto a exportar es una faja o correa transportadora desmontada que consiste en un cajón por el que discurre la faja, unida a un bastidor que permite el movimiento de la misma. La clasificación arancelaria de este tipo de cinta transportadora según las Reglas Generales para la Interpretación de la Nomenclatura Combinada, específicamente la Regla No. 2ª:

“se clasifica, en la misma partida que el artículo montado, el artículo completo o terminado cuando se presente **desmontado** o sin montar todavía. Las mercancías se presentan en estas condiciones sobre todo por razones tales como necesidad o comodidad de embalaje, manipulación o transporte.”

Por otro lado, la descripción de las Notas Explicativas de la Nomenclatura Combinada de la Unión Europea³⁸ de la sección XVI, capítulo 84, dentro del subcapítulo 8428 describe los productos a incluir como “Otras máquinas de elevación, carga, descarga o manipulación (por ejemplo: ascensores, escaleras mecánicas, transportadoras, teleféricos).” La faja transportadora en cuestión cumple con esta descripción. Por lo tanto se clasifican bajo el código de nomenclatura combinada 8428.33.00.90: “Las demás máquinas y aparatos de elevación, carga, descarga o manipulación,” y por la que recoge la normativa a la que está sujeta la exportación de mercancía originaria de la Unión Europea.

³⁸ Cabe destacar que las Notas Explicativas de la Nomenclatura de la Unión Europea deben ser tomadas como complementarias a las Reglas Generales para la Interpretación (RGI).

Por último procedimos a consultar *Binding Tariff Information de la Unión Europea* (BTI), para ver si podíamos encontrar alguna decisión que soportara y vinculara jurídicamente la clasificación arancelaria de nuestro producto en la Unión Europea pero no encontramos registro de este tipo de vinculación a ningún producto análogo.

El primer paso a realizar después de la clasificación arancelaria, es la vinculación al régimen de exportación según el Código Aduanero Comunitario (CAC), Para realizar la exportación de la misma hacia Marruecos es necesaria la documentación siguiente:

- **Documento Único Administrativo (DUA)**, es un documento necesario en las operaciones de importación y exportación realizadas entre la Unión Europea y terceros países. En este caso entre *España y Marruecos*. Este documento ofrece información para los ámbitos estadísticos, contables, informáticos, de liquidación, de control. Deben de aparecer declaradas las mercancías, su origen, destino, tipo de cambio y documentos unidos.

En el caso de nuestra operación, rellenaremos un **DUA de exportación**, usando los ejemplares del 1-4 y el 9.

- *Ejemplar nº1*: Este ejemplar se lo queda la aduana de expedición
 - *Ejemplar nº3*: Este ejemplar se utiliza para justificación de la salida física de la mercancía de la Unión Europea (país exportador). Por lo tanto este documento se queda nuestra empresa.
 - *Ejemplar nº4*: Este ejemplar sirve para alegar el carácter originario de la mercancía, en este caso europea. Este ejemplar se lo queda la aduana de destino.
 - *Ejemplar nº9*: Este ejemplar autoriza el levante y embarque de la mercancía. Se controlará que la mercancía salga y será cuando se le dé el ejemplar en el recinto de salida.
- **Certificado EUR 1**: se utiliza en las operaciones comerciales con países que tienen un régimen preferencial comercial con la Unión Europea. En nuestro caso el Acuerdo de Asociación Marruecos/UE para acreditar el origen europeo de las fajas transportadoras. Este documento debe ser solicitado a la aduana española, en este caso Gijón y debe ser validado por la aduana de exportación y presentado conjuntamente con el DUA de exportación.
 - **Factura comercial** es un documento en la que se especifica las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. Además de ser el comprobante de ventas de la operación comercial realizada entre el exportador y el importador. Esta contiene información necesaria sobre la transacción, deberá

ser firmada por el vendedor y ser presentada por triplicado. Finalmente, la factura comercial siempre es usada en el despacho de aduanas.

- **Lista de empaquetamiento (Packing List)** es un inventario de las mercancías que se van a exportar, principalmente a efectos del comprador y de las aduanas de entrada en el país de destino. Detalla el contenido y la composición de los bultos que forman la mercancía. Debe estar redactada en el mismo idioma que la factura comercial y presentarse en el mismo número de ejemplares.
- **Póliza de seguro de transporte** de mercancías cubre los riesgos derivados del transporte de las mercancías, desde el origen hasta el destino, y de la modalidad de entrega acordada. Aconsejablemente de cubrir el 110% del valor CIF de la mercancía.
- **Certificado de Inspección Previa al Embarque** es una inspección de las mercancías previa al embarque para comprobar la adecuación de los productos con los requisitos del cliente antes de ser enviados y evitar futuros problemas. En este caso es una inspección voluntaria pero hay ciertos países para los que es exigido de manera obligatoria.
- **Conocimiento de embarque o B/L** es un documento propio del transporte marítimo que se utiliza como contrato de transporte de las mercancías en un buque en línea regular.

Régimen de importación

La suscripción Acuerdo de Asociación de Marruecos con la Unión Europea permite la apertura de ambos mercados incrementando los intercambios comerciales entre ambas zonas, dicho proceso ha permitido que exista una disminución gradual de barreras comerciales, concediendo un trato preferencial recíproco en los productos originarios de ambas zonas. Para tener derecho al trato preferencial, las mercancías deben estar amparadas por un certificado de origen como habíamos mencionado anteriormente, en este caso el EUR-1.

La importación de la faja transportadora supone la aplicación un arancel del 17.5% sobre el valor en aduana de la mercancía, pero debido al Acuerdo de Asociación, la mercancía goza de preferencia arancelaria y su arancel es de 0%. Las preferencias otorgadas mediante este acuerdo representan un beneficio adicional de reducción costes para NGC.

La clasificación arancelaria para este tipo de producto, se realiza bajo una misma partida aunque este conformada por varias máquinas y piezas que tienen funciones secundarias; la aduana marroquí permite clasificarlas como un todo atendiendo al uso principal que se le dará al mismo.

El sistema utilizado para clasificar la mercancía es el Sistema Aduanero Armonizado y de acuerdo a este, la clasificación para la faja transportadora es la siguiente:

Tabla nº17. Arancel Aduanero de Marruecos

Código NC	Descripción de la Mercancía	Arancel
8428.33.90.00	Los demás, de banda o correa: Los demás	17.5%

Fuente: Administration des Douanes et Imports Indirects

Rubrique : Position tarifaire		
SECTION :		
16 : Machines et appareils, matériel électronique et leurs parties; appareils d'enregistrement ou de reproduction du son, appareils d'enregistrement ou de reproduction des images et du son en télévision, et parties et accessoires de ces appareils		
CHAPITRE :		
84 : Réacteurs nucléaires, chaudières, machines, appareils et engins mécaniques; parties de ces machines ou appareils		
DATE EN VIGUEUR :		
Le 01/07/2000 (La Circulaire n° L-F 07/12-2000)		
LIBELLE DE LA NOMENCLATURE :		
Codification	Désignation du Produit dans le Système Harmonisé	Unité de Quantité Normalisée
84.28	- Autres machines et appareils de levage, de chargement, de déchargement ou de manutention (ascenseurs, escaliers mécaniques, transporteurs, téléphériques, par exemple).	
8428.33	-- Autres, à bande ou à courroie	
90 00	--- autres	U

Fuente: Administration des Douanes et Imports Indirects

La cinta transportadora estaría exenta del pago de aranceles a la importación, sin embargo, si deberá pagar el Impuesto al Valor Agregado (TVA) el cual es del 20%, cuya base imponible será el valor en aduana³⁹ y no estará sujeto a la tasa para-fiscal de 0,25 ad valorem.⁴⁰

³⁹ Marruecos aplica el Acuerdo sobre Valoración en Aduana de la OMC desde el 5 de octubre de 1998.

⁴⁰ Marruecos por estar sujeto al Acuerdo de Asociación Marruecos/UE, está exento de este impuesto.

Formalidades para la importación

Para realizar actividades relativas a la importación se requiere la inscripción en el Registro de Comercio, esta se lleva a cabo en el tribunal de primera instancia de la sede de la sociedad; así mismo se requiere la inscripción en el Fichero de Operadores de Comercio Exterior (FOCE) la cual se realiza ante la Dirección de Política de Comercio Exterior. Para dicho registro es necesario presentar el certificado de inscripción en el Registro de Comercio y el certificado de inscripción en el papel de patentes. Para el caso de NGC que solo será exportador no será necesario la realización de este procedimiento, ya que será el importador de las fajas, en este caso Managem, quien deba cumplir con esta formalidad.

De acuerdo al código aduanero marroquí, los únicos habilitados para realizar las formalidades aduaneras de importación, a excepción de la persona titular del embarque, son los transitariás. Existen agentes compensadores de aduanas quienes son los encargados de realizar los despachos aduaneros, no es obligatorio contar con uno de ellos, pero contratarlo facilita el despacho de la mercancía. La documentación que se presente en aduanas debe ir en idioma árabe o francés.

La importación de las cintas transportadoras usadas en Marruecos está sujeta a la obtención de una licencia de importación ante la Cámara de Comercio Marroquí; dicho procedimiento debe ser realizado por el importador, la concesión de dicha licencia tiene un periodo de validez de seis meses contados a partir de su emisión. Adicionalmente se requiere la siguiente documentación:

- **Compromiso de importación y certificación de su domiciliación en un banco marroquí autorizado.**⁴¹ Este es un documento en virtud del cual el importador se compromete a importar mercancías en Marruecos contra el pago de las mismas, su periodo validez de seis meses, se debe presentar en la aduana. De dicho documento se deben presentar cinco copias.

La domiciliación supone cierta seguridad comercial tanto para el exportador, ya que garantiza que recibirá el pago de la mercancía, como para el importador pues el pago se realizará una vez ingresen las mercancías en aduana.

- **Formulario de Solicitud de Exención Aduanera**, acompañado de cuatro copias; dicha solicitud debe ser depositada en el Ministerio de Comercio Exterior y es ese Ministerio el que notifica la concesión de la preferencia arancelaria.

⁴¹ El importador se compromete con un banco facultado como intermediario a efectuar todas las formalidades bancarias previstas en el reglamento de cambios. Para el banco, la domiciliación consiste en efectuar, por cuenta del cliente, las formalidades bancarias necesarias para la realización de la importación.

- **Declaración Única de Mercancía (D.U.M.)** es una declaración detallada de las mercancías que se envía por vía informática al sistema Base Automatizada de Aduanas en Red (BADR) desde la terminal del declarante.

La aplicación del sistema BADR, que entró en funcionamiento el 5 de enero de 2009, elimina la documentación física en el conjunto de los procedimientos de despacho de aduana. El acceso al sistema tiene lugar por Internet.

- **Certificado EUR1:** para acreditar el origen y solicitar el trato preferencial de las cintas transportadoras.
- **Conocimiento de embarque o B/L:** es un documento propio del transporte marítimo que se utiliza como contrato de transporte de las mercancías en un buque en línea regular.
- **Factura de transporte:** a fin de determinar el valor en aduana de la mercancía.
- **Documento de embalaje:** En cuanto al embalaje de la mercancía, Marruecos solo exige que la mercancía lleve una etiqueta en idioma Árabe o Francés, en la que se identifique el nombre del producto y su peso en kilos
- **Factura con el detalle de la mercancía:** que servirá para determinar el valor en aduana de la mercancía. En ella se debe detallar el costo unitario y las condiciones en que se vende la misma.

Cabe destacar que al desarrollar la presente operación en condiciones CIP, NGC no se encargará del despacho de aduanas, ni de los tramites de importación necesarios en Marruecos, sin embargo, procedimos a identificar las formalidades aduaneras a cumplimentar en Marruecos a manera de referencia para NGC.

CONTRATACIÓN INTERNACIONAL

A la hora de realizar una transacción internacional debemos tener en cuenta varios factores para asegurar la operación. Específicamente, debemos prestarle mucha importancia al factor legal. A continuación, presentamos una descripción del tipo de contratos sujetos a esta transacción:

Durante nuestro trabajo para NGC hemos realizado dos contratos:

1. El primer contrato es mercantil de prestación de servicios,⁴² este identifica los servicios de consultoría que debe prestar, Phoena, como agencia consultora a NGC, nuestro cliente.

El contrato de prestación de servicios es un contrato oneroso, y lo podemos diferenciar del contrato de compra-venta en que la contraprestación no es sobre un bien tangible sino sobre una actividad. En este caso la actividad es un servicio de consultoría.

2. El segundo contrato mercantil de compra venta internacional,⁴³ por la operación realizada entre NGC S.L. como vendedor y Managem como comprador.

En el contrato de compra venta se regulan tanto los derechos como las obligaciones de cada parte, entre ellos el pago, entrega, posesión, propiedad o momento de transmisión del riesgo de la mercancía, al mismo tiempo también es posible indicar como se resolverán las posibles controversias durante la operación. De manera que estableciendo claramente los anteriores aspectos nos evitaremos muchos problemas.

El contrato de compra-venta es uno de los más usados en la práctica del comercio internacional. El Convenio de Viena de 1980 propicio un marco jurídico de referencia de estos contratos que fue establecido por la Organización de las Naciones Unidas. Este Convenio es un instrumento jurídico que regula los derechos y obligaciones de las partes así como la formación del contrato.

En este caso el contrato versa sobre la compra-venta de cintas transportadoras de segunda mano, donde NGC actúa como empresa vendedora y Managem como compradora.

Las condiciones de venta están determinadas por CIP puerto Casablanca, de los INCOTERMS 2010. Hemos elegido este INCOTERMS pues consideramos que nos ofrece

⁴² Para conocer con exactitud las condiciones del contrato, véase **Anexo 3.2 - Contrato de consultoría**.

⁴³ Para conocer con exactitud las condiciones del contrato, véase **Anexo 4.6 – Contrato de compraventa NGC y Phoena**.

las mejores condiciones para vender. Usando este INCOTERMS nos evitaremos algunos problemas pues nosotros realizamos los trámites del despacho de aduanas de exportación, y transmitimos el riesgo de pérdida o daño de la mercancía cuando realicemos la entrega de esta a bordo del barco (la carga pero no estibada) al primer porteador.

Las controversias que puedan surgir durante la operación o en base al contrato serán resueltas por arbitraje. Elegimos esta manera de resolución de controversias, pues consideramos que es más rápida, económica y neutral que los tribunales. Al ser menos conflictivo tendremos la posibilidad de seguir manteniendo relaciones comerciales y no perder un cliente.

Con respecto a las garantías, NGC certifica, por un periodo de 2 años⁴⁴ que sus maquinarias estén en perfecto funcionamiento. El señalado plazo se contará desde la fecha de la compra de la misma. Para que operen estas garantías, se establece como condición que las maquinas hayan sido instaladas y mantenidas dando riguroso cumplimiento a las instrucciones de instalación, uso, cuidado, manejo y acabado.

Cabe destacar con respecto al servicio post-venta de NGC, que empresas mineras de cierto nivel como Managem, tienen departamentos u empresas subcontratadas encargadas del mantenimiento de estos equipos. De hecho compran los equipos en base a lo que pueden manejar internamente. Es por esto que no se negociaron estos servicios como parte del contrato.

⁴⁴ La legislación marroquí establece que el periodo de validez de las garantías se de un (1) año

TRANSPORTE

Transporte y Seguro

El transporte constituye un elemento fundamental a la hora de determinar la viabilidad de una operación comercial y llevarla a cabo. Además, establece el valor que adquiere la mercancía en lugar de destino que, influirá a su vez en el margen comercial.

En este proyecto hemos decidido transportar una “cinta transportadora que incluye bastidor, rodillos, tambores, bandas, básculas de cintas, generador y motor eléctricos”.

Por otro lado, se realizarán los cálculos necesarios para conocer la cantidad de material exacto que se puede exportar, teniendo en cuenta las características del embalaje, las dimensiones y el peso del producto, la capacidad del cúbico del contenedor a elegir y los Incoterms empleados. Con todo esto, solicitaremos cotización para el transporte desde el establecimiento de nuestro proveedor, NGC, donde almacenan la maquinaria, hasta el puerto de destino en Marruecos, puerto de Casablanca⁴⁵.

También habrán de gestionarse, aparte del seguro y otras tasas que suelen ir incluidas por las transitarías como la tarifa T3 o la THC, tarifas relacionadas con el uso de las instalaciones de los puertos, carga, descarga y manipulación de la mercancía.

De esta forma, se reunirán los datos requeridos para establecer el precio venta **CIP Puerto de Casablanca (Marruecos)**, que será calculado mediante un escandallo comercial.

Elección de transporte

En primer lugar, descartamos el uso del transporte aéreo por ser imposible y, por otro lado, el transporte por carretera incrementaría mucho los costes de envío, aspecto fundamental en la operación.

Debido a que las instalaciones de nuestro proveedor, NGC, se encuentran en Avilés, Asturias y hay que mandar la mercancía al Puerto de Casablanca (Marruecos), hemos decidido emplear un **transporte multimodal**. Aunque la gran parte del trayecto se realizará vía marítima, ha sido necesario también hacer un pequeño trayecto por carretera.

⁴⁵ Para más información, véase **Anexo 5.4 – Cotizaciones originales**.

Fases del transporte

PRIMERA FASE (Trayecto por carretera)



Almacenes de NGC



Puerto de Gijón

SEGUNDA FASE (Trayecto por vía marítima)



Puerto de Gijón



Puerto de Casablanca

En primer lugar, se transportará la maquinaria desde las **instalaciones del proveedor NGC (Avilés, Asturias)** hasta el **Puerto de Gijón** español **por carretera**. Al ser nuestros productos maquinaria de minería de segunda mano, constituyen una gama de tamaños y pesos muy variada, lo que supone que no tengamos una homogeneidad en la forma de transportar dicha mercancía. Por ello, según indicaciones de nuestro proveedor (NGC), nuestro producto irá repartido de la siguiente forma:

- La cinta transportadora y los bastidores deben ir en un contenedor de **40 pies**.
- El resto de los equipos que figuran en la propuesta deben ir un contenedor de **20 pies**.

En segundo lugar, la mercancía partirá por vía marítima desde el Puerto de Gijón (España) hasta el Puerto de Casablanca (Marruecos).

INCOTERM 2010 elegido

Una vez elegido el producto, en este caso, maquinaria de minería de segunda mano y Marruecos, como destino final, hay que establecer el transporte. Lo primero que debe tenerse en cuenta a la hora de contratar un transporte es conocer cuál es la condición de venta según los Incoterms de 2010. Estos se deben acordar previamente con el proveedor y con el cliente.

Después de ver y estudiar los diferentes Incoterms de 2010, hemos observado que las condiciones CIP y CIF son prácticamente las mismas. Sin embargo, esta última sólo se utiliza para el transporte marítimo por lo que habría que contratar aparte transporte por carretera. Por ello, utilizaremos el **Incoterm 2010 CIP – Puerto de Casablanca (Marruecos) (A bordo del buque, con la mercancía desestibada)**, ya que permite acordar entre comprador y vendedor el punto exacto donde se entregará la mercancía.

En la presente operación, procederemos a enviar desde los almacenes de **NGC**, (Avilés, Asturias), España, una “CINTA MÓVIL INTELIGENTE PARA CARGA CONTAINER ALMACÉN DE PRE-EMBARQUE” al Puerto de Casablanca, Marruecos.

Así pues, una vez establecido el acuerdo entre ambas partes (NGC y Managem), la venta se realizará con el **Incoterm 2010 CIP** (*Carriage and Insurance Paid to*, Transporte y Seguro pagado hasta el lugar de destino convenido), Puerto de Casablanca, Marruecos. De esta forma, las responsabilidades quedarán repartidas de la siguiente forma:

- **NGC (Vendedor)** se encargará de cargar la maquinaria en el camión y de la entrega de la misma en el puerto de destino, pagando el seguro y el transporte. La transmisión de la responsabilidad o riesgo se generará en el momento en que embarque la mercancía.
- **Managem (Comprador)**, será responsable de la maquinaria una vez llegue al puerto de destino (Casablanca, Marruecos). Deberá realizar todos los trámites que sean necesarios, así como su descarga y el despacho de aduanas.

Las obligaciones de nuestro proveedor **NGC** serán:

- Preparación, embalaje y carga las mercancías.
- Contratar y pagar el transporte interior e internacional hasta el lugar convenido.
- El despacho de exportación en España
- Contratación del seguro, como mínimo, el 110% del valor de la mercancías.

Las obligaciones para nuestro cliente **Managem (CMG-Filial)**:

- El despacho de importaciones.
- Recepción y descarga de mercancía.
- Notificación y prueba de entrega.

Embalaje y etiquetado de la maquinaria

En general, en Marruecos no existen regulaciones específicas aplicables para la parte exterior de los contenedores o etiquetado para este tipo de maquinaria. No

obstante, debe ir indicado el peso de la mercancía en Kilogramos junto con otras marcas identificativas. Todo esto podrá ayudar a localizar los bienes a su llegada y acelerar el proceso de despacho de aduanas.

Con respecto al embalaje de la mercancía será de dos tipos según cada contenedor:

- En el contenedor de 20 pies irán el generador y los cuatro motores eléctricos utilizaremos un **embalaje en cuádruple**[®] compuesto por un cartón ondulado, específico para motores completos y piezas pesadas. Debido a que estos dos productos son los más delicados y valiosos del conjunto de la maquinaria, necesitaremos un tipo de embalaje muy concreto. El embalaje que emplearemos se caracteriza, por un lado, por su robustez y, por otro, por su peso ligero que favorece notablemente su manejabilidad. Todo ello, en su conjunto facilitan y abaratan el proceso de montaje.
- El contenedor de 40 pies almacenará el resto de los componentes de la cinta transportadora de cuyo embalaje se encargará NGC.

Coste del transporte y seguro

Con el fin de escoger la mejor oferta posible, solicitamos cotizaciones a varias empresas transitarías para llevar a cabo nuestra operación con condiciones **“All Included CIP”**, facilitándoles todos los datos: embalaje, origen y destino, fechas de embarque estimadas y el valor de la mercancía⁴⁶.

Después de contactar con las diferentes transitarías, recibimos cuatro ofertas con diferentes rutas alternativas:

Ruta A

- Transporte por carretera: Avilés (Asturias) → Puerto de Valencia
- Transporte marítimo: Puerto de Valencia → Puerto de Casablanca (Marruecos)

Ruta B

- Transporte por carretera: Avilés (Asturias) → Puerto de Gijón
- Transporte marítimo: Puerto de Gijón → Puerto de Casablanca

La única empresa de transporte que nos facilitó la Ruta A fue Agility, las otras tres empresas optaron por la Ruta B (Universal Logistics, Continental Logistics y Rhenus Logistics).

⁴⁶ Para mas información, véase **Anexo 5.1 – Email de transporte**.

Tabla nº18. Resumen de los precios ofrecidos por las diferentes compañías de transporte

COMPañÍA DE TRANSPORTE	PRECIO COTIZADO (EUR)
1. Universal Logistics	3.098,03
2. Agility	3.703,69
3. Continental Logistics	3.728,26
4. Rhenus Logistics	5.192,86

Después de recibir las diferentes cotizaciones por cuatro empresas de transporte, la transitaría que mejor servicio/precio ofrece es Universal Logistics. Dentro de este precio incluyen todos los gastos del flete y el seguro.

Hay que destacar que el seguro compone un aspecto fundamental y obligatorio a la hora de realizar una operación comercial, ya sea por vía marítima, aérea o terrestre. Este seguro cubrirá el valor de la mercancía, de acuerdo al Incoterms 2010 seleccionado en el contrato de compraventa y el transporte elegido.

Según lo establecido en los Incoterms 2010, en las condiciones CIP el vendedor contrata la cobertura del seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño causados a la mercancía durante el transporte. En este caso nuestro proveedor (NGC) no estaría obligado a contratar un seguro de máxima cobertura. No obstante, con el fin de asegurarnos de que el cliente no sufra pérdidas debido a siniestros o demoras del producto a exportar y, para proteger lo máximo posible la mercancía, contrataremos un seguro de máxima cobertura.

Contrataremos entonces, el seguro **ICC Tipo "A" + guerra + huelga (All risks)** ya que es el que ofrece mayor cobertura y es la opción que realmente cubre las necesidades de la empresa. Además, la diferencia económica con respecto a los seguros más económicos no es tan amplia.

Puertos que se van a utilizar para realizar la operación

Los puertos entre los que se va a llevar a cabo el transporte de la mercancía son:

1. El puerto de Gijón, Asturias, España.
2. El puerto de Casablanca, Marruecos.

El **Puerto de Gijón** está localizado en el Mar Cantábrico y representa la mejor vía de entrada y salida de mercancías desde y hacia la mitad noroccidental de la Península Ibérica. Este mantiene el liderazgo como puerto industrial de actividad siderúrgica, cementera, química y energética de empresas cercanas. Al mismo tiempo su estrategia es ir ganando



reconocimiento a nivel como puerto de mercancías generales en contenedores. Recientemente se llevó a cabo una ampliación consiguiendo duplicación de extensión original. Como añadido posee terminales especializadas, dedicadas a la manipulación de gránulos agroalimentarios, gránulos líquidos, o productos siderúrgicos.

El **Puerto de Casablanca** fue fundado en 1920, se trata de uno de los puertos artificiales más grandes del mundo. Además, es considerado el puerto más importante del país y se ocupa de la mayor parte del comercio exterior de Marruecos, también juega un papel muy importante dentro del continente africano. También está estratégicamente localizado,



rodeado por una amplia red de carreteras y ferrocarril por lo que las mercancías son transportadas de manera eficiente. Posee diversas terminales especiales, dos de contenedores, una de fosfatos del grupo OCP, una de minerales e hidrocarburos y otra de productos cítricos.

FINANCIACIÓN

De acuerdo a la información recabada, la empresa NGC goza de solvencia y liquidez necesaria para poder financiar sus proyectos de exportación, por lo que no requiere de líneas especiales de crédito, programas, ayudas o subvenciones a la exportación.

El mercado de maquinaria minera en Marruecos tiene muchos competidores, por lo que las empresas que quieran entrar y abrirse paso en el mismo, además de ser competitivos en precios y productos, deben ofrecer buenas condiciones de financiación a sus potenciales clientes. Por ello, lo conveniente para ganar terreno en el mercado es ofrecer opciones de pago aplazado.

En la operación de exportación se recomienda a NGC tres puntos:

1. Al ser una primera relación que se establecerá con la empresa Managem, que aunque es una de las más reconocidas y goza de gran prestigio en Marruecos, debe asegurar el cobro de la exportación por medio de un **crédito documentario confirmado**.
2. Ofrecer opciones de financiación al importador, ya que en Marruecos la competencia es grande, por lo que se recomienda además pagos aplazados en plazos de treinta (30) a noventa (90) días.
3. Finalmente, se recomienda eliminar todo riesgo sobre el tipo cambiario, por lo que se le recomienda que la operación se realice en EUR.

Es importante destacar que el sistema bancario en Marruecos es bastante estable y eficiente, no obstante hay que tener en cuenta que existe control de cambios, por lo que hay límites máximos en pagos anticipados. Por eso, para poder realizar el cobro de operaciones de exportación es obligatorio establecer un acuerdo de importación que debe domiciliarse en un banco marroquí. Éste a su vez, permitirá a la empresa despachar la mercancía en la aduana marroquí y liquidar su pago.

Medio de Pago

Como ya se ha mencionado anteriormente, con el fin de garantizar el cobro de la operación en tiempo y forma establecidos, la mejor opción es un **crédito documentario confirmado** con un pago aplazado a treinta (30) días. Esto se debe a que como la relación entre el importador y NGC aún no goza de sólida confianza, consideramos que es el pago más apropiado.

Además, se le sugiere al exportador que una vez consolidada la relación comercial y existiera una confianza mutua sería conveniente ofrecer otro tipo de medio de pago. Así pues, cuando tengan previsto realizar operaciones periódicas con este

importador sería conveniente ofrecer, por ejemplo, un crédito documentario Revolving. Este tipo de crédito documentario le permitirá renovar o restablecer su importe de forma automática, sin que sea necesario emitir un nuevo crédito documentario por cada operación.

Crédito documentario confirmado

El Crédito Documentario es el medio de pago más seguro tanto para el exportador, que sabe de antemano que si cumple con las condiciones puede cobrar; y para el importador, que sabe que sólo pagará si le presentan correctamente los documentos solicitados por él. Si a esto le añadimos la confirmación, ofrece mayor seguridad en la operación, ya que ésta es máxima.

El marco legal viene recogido por La Cámara de Comercio Internacional y está constituido por las reglas y usos uniformes relativos a los créditos documentarios.

Características:

Irrevocable

Las *UCP 600* señalan que los créditos documentarios son siempre irrevocables (incluso aunque no sea mencionado). Esto quiere decir que los créditos documentarios no pueden ser anulados ni modificados en ningún caso, si no es de conformidad de todas las partes interesadas (no sólo del ordenante y Beneficiario, sino también de los Bancos Emisor y Confirmador).

Confirmado

El Banco Emisor solicita del Banco Intermediario que añada su Confirmación, es decir, que se subrogue totalmente en las obligaciones que aquel tiene ante el Beneficiario. Con estos Créditos se incrementa la seguridad del Beneficiario al desaparecer, con carácter general el riesgo país.

Créditos con pago aplazado

El pago se producirá en un plazo determinado a contar desde una fecha estipulada.

Coste del Crédito Documentario

Se pidieron cotizaciones a diferentes entidades financieras, a fin de ofrecer al exportador la mejor opción en cuanto a costes para la emisión del crédito documentario, los cuales deberán ser incluidos en el escandallo de costes de la exportación. En base a las cotizaciones obtenidas por diversos bancos, los costes abajo detallados son los más beneficiosos la operación del exportador.

Tabla nº19. Costes asociados a la emisión del crédito documentario⁴⁷

Concepto	Tarifa (EUR)
<i>Comisión de aviso</i>	100
<i>Comisión de utilización</i>	0,30% flat sobre el importe de cada presentación de documentos, con un mínimo de 150
<i>Comisión de confirmación</i>	0,125% mensual, sobre el importe total del crédito

Documentación para el Crédito Documentario

La documentación que deberá aportar el exportador para poder hacer efectivo el crédito documentario será la siguiente:

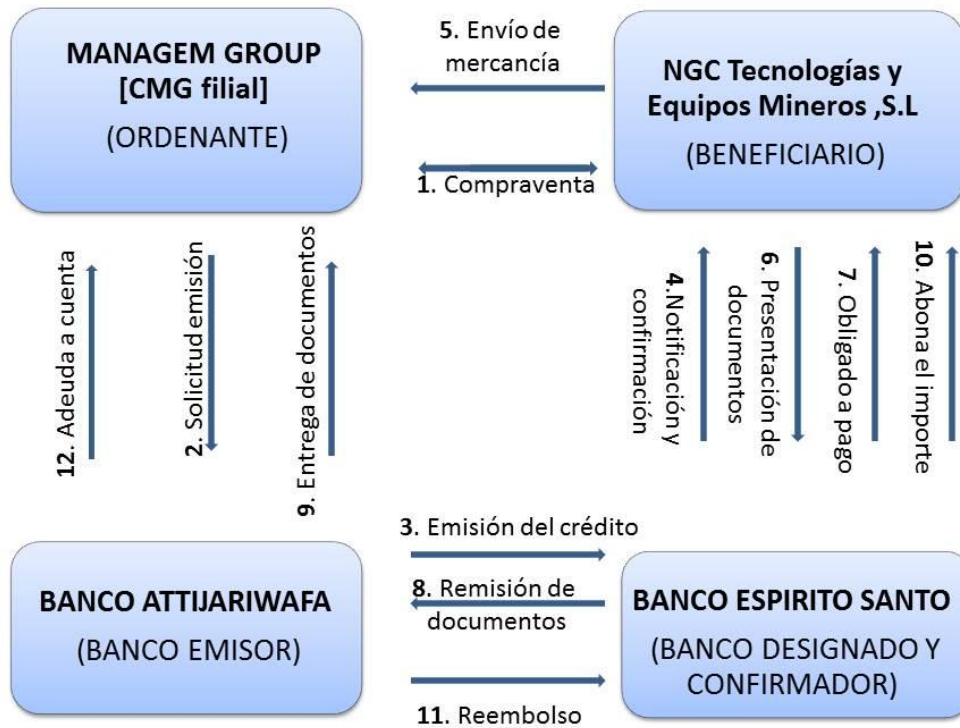
- Factura comercial
- Certificado EUR1
- Documento de transporte

Las partes intervinientes en un Crédito Documentario son:

- Importador u ordenante
- Exportador o beneficiario
- Banco Emisor
- Banco Avisador
- Banco confirmador

⁴⁷ Véase **Anexo 7 – Crédito documentario**.

Esquema de Funcionamiento del Crédito Documentario



Proceso del crédito documentario confirmado con pago aplazado:

1. Acuerdo de compraventa
2. Solicitud de apertura del crédito documentario
3. Emisión del crédito documentario
4. Notificación y confirmación del crédito documentario al beneficiario
5. Envío de la mercancía al importador
6. Presentación de documentos por parte del beneficiario a banco confirmador
7. El banco confirmador revisa la documentación presentada por el beneficiario, a fin de determinar si la misma es conforme a las condiciones establecidas por el ordenante. Si la documentación es conforme, el banco confirmador queda obligado irrevocablemente a pagar al beneficiario en el plazo de 30 días contados a partir de la presentación de la documentación.
8. Banco confirmador remite los documentos a banco emisor, a fin de que este los revise y declare la conformidad de los mismos.
9. Declarada la conformidad de los documentos, el banco emisor los remite al ordenante y este con los documentos en su poder, procede a retirar la mercancía en el lugar convenido.
10. Cumplido el plazo, el banco confirmador abona el importe al beneficiario.
11. Banco emisor reembolsa a banco confirmador el importe de lo pagado.
12. Banco emisor adeuda a ordenante.

COSTES

Como mencionamos anteriormente, la comisión por los servicios prestados por el agente de ventas, en este caso Phoena, corresponde al 5% del valor FOB de la operación, importe que asciende a 4.093,20 EUR.

Además, hay que decir que el beneficio del exportador viene determinado por el precio de venta, en este caso 87.994,07 EUR, menos el precio que le costó la maquinaria de segunda mano. Cabe señalar que, como asesores, Phoena no conoce el precio que pagó NGC a su proveedor inicial, lo cual no permite determinar el beneficio real del exportador (NGC). Lo que si sabemos es que la operación es interesante para la empresa porque ha aceptado los términos de venta.

A continuación se expone el cálculo del escandallo de la operación donde se detallan todos los gastos a realizar en el proceso de exportación entre NGC y Managem Group (CMG Filial).

Tabla nº20. Escandallo de costes

ESCANDALLO DE COSTES (EUR)	
Valor de la mercancía	80.061,31
Embalaje ⁴⁸	300
Valor Ex Works	80.361,31
Gastos origen	
Transporte interior desde almacén NGC hasta el puerto de Gijón	310
Gastos portuarios (ISPS, THC, T3, CSF, EIS, SRC)	607,25
Despacho de exportación	39
Documentación	75

⁴⁸ El embalaje lo realizará el Departamento de Logística de NGC, en ese sentido pondrán a disposición los recursos humanos y materiales para la ejecución de esta actividad. Al no disponer de un coste específico de la empresa para esta actividad (habría que aplicar costes fijos y variables para el personal y los efectivamente realizados en el caso de materiales). Hemos solo incluido los 300 euros ya que son los que se aplican por los costes de las cajas de cartón corrugado (**embalaje en cuádruple®**) para los motores y el generador. Las introducimos ya que la empresa nos ha pedido soluciones para el embalaje que sustituya a las cajas de madera (60 euros por cinco cajas= 300 euros).

ESCANDALLO DE COSTES (EUR)	
Gestión logística	30
Gastos financieros	441,53
Valor FOB	81.864,09
Flete marítimo	1.325
Importe de Ajuste de Combustible (BAF)	390
Valor CFR	83.579,09
Seguro Internacional. (0,35% del 110% CFR)	321,78
Margen de beneficio PHOENA (5% FOB)	4.093,20
Valor CIP	87.994,07
GASTOS FINANCIEROS	
Comisión de aviso	100
Comisión de utilización (0,30% del flat sobre el importe de cada presentación de documentos, con un mínimo de 150 Euros)	241,08
Comisión de confirmación (0,125% mensual, sobre el importe total del crédito)	100,45
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	441,53

7. Conclusiones

La explotación minera en España ha venido en detrimento desde hace una década y se ha agravado con la actual crisis económica; a esto hay que sumarle la adopción de políticas de energías limpias que afectan directamente a esta industria. Esta conjunción de factores conducen a las empresas Españolas a realizar una prospección en nuevos mercados.

El exceso de oferta de equipo de minería en el mercado español debido al bajo nivel de explotación del sector, lleva a las empresas a buscar un nuevo destino para el uso de la misma. La producción de maquinaria minera en Marruecos es nula, lo que representa una oportunidad para las empresas extranjeras. En el caso de NGC, la oportunidad se ve aún más concreta al ser los productos de segunda mano con precios competitivos.

La liberalización del mercado marroquí, junto con la suscripción del acuerdo de asociación con la Unión Europea, además de la adhesión a la Organización Mundial de Comercio, la reformas en el ordenamiento jurídico, los incentivos en las inversiones extranjeras y la proximidad geográfica representan una gran oportunidad para incursionar en el mercado marroquí.

Invertir en un nuevo mercado como el de Marruecos, supone un estudio minucioso de los factores políticos, económicos, jurídicos y culturales, el desconocimiento de dichos entornos podría llevarnos al fracaso de nuestra operación.

El bajo nivel educativo de la población marroquí, representa una oportunidad para la empresa Española, ya que le permite ofertar junto con sus productos el proceso de formación y asistencia técnica que le da un plus con respecto a la competencia nacional.

España es el segundo país exportador de maquinaria para minería en Marruecos, la explotación de la industria supone mayor demanda de la misma y se convierte en un escenario positivo para las empresas españolas que gozan del prestigio de la “marca España”. Todo esto motiva la existencia de oportunidades adicionales para los proveedores o fabricantes de maquinaria en este sector.

8. Bibliografía

Manresa Mañá, Eduardo. *“Cómo optimizar la participación en ferias”*. Estilo Estugraf impresores, 3ª edición, enero 2010.

ICEX (Diciembre, 2013). *“Informes de Feiras”*. Autor: Irene Santisteban Baquerizo, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Casablanca.

Instituto Geológico y Minero de España (2013). *“Panorama minero 2013”*. Autor: Carmen Marchán Sanz, Manuel Regueiro y González Barros. Trabajo realizado en el marco del Convenio de Colaboración IGME.

ICEX (2011). *“España: Sector de maquinaria de obras públicas, construcción y minería”*. Nota elaborada por el Dpto. De Información de la División de Productos Industriales y Tecnología.

ICEX (Septiembre, 2010). *“El sector de la minería y la cantería en Marruecos”*. Autor: Irene Barrena Casamayor, bajo supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Rabat.

ICEX (Junio, 2012). *“Las 53 preguntas más frecuentes sobre la inversión en Marruecos”*. Elaborado por Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Rabat.

ICEX (Agosto, 2013). *“Guía País- Marruecos”*. Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat.

ICEX (Febrero, 2014). *“Informe económico y comercial- Marruecos”*. Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat.

ICEX (Noviembre 2013). *“Perfil empresa exportadora España-Marruecos”*. Elaborado por Ministerio de Economía y Competitividad.

ICEX (Noviembre 2013). *“Análisis del Comercio Exterior España- Marruecos”*. Elaborado por Ministerio de Economía y Competitividad.

Cámara de Comercio Internacional (2010). *“Incoterms 2010”*. AGPOGRAF, S. A.

Webgrafía

Expodatabase. (2014). Consultado en <http://www.expodatabase.com/>

Oficina de intercambio de Marruecos.(2013). Consultado en <http://www.oc.gov.ma/portal/>

Banco Santander.(2013). Consultado en <http://www.santandertrade.com>

Asociación Española de Fabricante de Maquinaria de Construcción, Obras Públicas y Minería.(2013). Consultado en <http://www.anmopyc.es/portada>

La Cámara de Comercio de Gran Canaria, la Dirección General de Relaciones con África, la Sociedad Canaria de Fomento Económico(2013). Consultado en <http://www.africainfomarket.org/index.php>

Instituto Geológico y Minero de España.(2013). Consultado en <http://www.igme.es/internet/default.asp>

Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior- Marruecos. (2014). Consultado en: <http://www.oficinascomerciales.es>

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2012). Consultado en <http://www.minetur.gob.es/es-ES/Paginas/index.aspx>.

M&D info Energie Mines Magazine. (2013). Consultado en <http://www.simc2013.org/>.

Banco Mundial.(2013). Consultado en <http://www.bancomundial.org/>.

La Agencia Central de Inteligencia.(2013). Consultado en <https://www.cia.gov/index.html>

La Corporación Financiera Internacional.(2013). Consultado en <http://espanol.doingbusiness.org/>.

Transparencia Internacional. (2013). Consultado en <http://www.transparency.org/>-

Banco de Al-Maghrib. (2014). Consultado en <http://www.bkam.ma/>.

Administración de Aduanas e Impuestos Indirectos.(2013). Consultado en <http://www.douane.gov.ma/web/guest>.

Ministerio de Energía, Minas, Agua y Medio Ambiente.(2013). Consultado en <http://www.mem.gov.ma/SitePages/Default.aspx>.

KPMG.(2013). <http://www.kpmg.com/africa/en/kpmg-in-africa/pages/2013-african-country-reports.aspx>

Empresas transitarías TIBA: <http://www.tibagroup.com/>

Empresas transitarías Continental Logistic: <http://www.continentalwl.com/>

Empresas transitarías OperInter: <http://www.operinter.com/valencia.aspx>

Empresas transitarías Universal Global Logistic:
<http://www.universalgloballogistics.com/>

Empresas transitarías Rhenus logistics : <http://www.rhenus.com/>