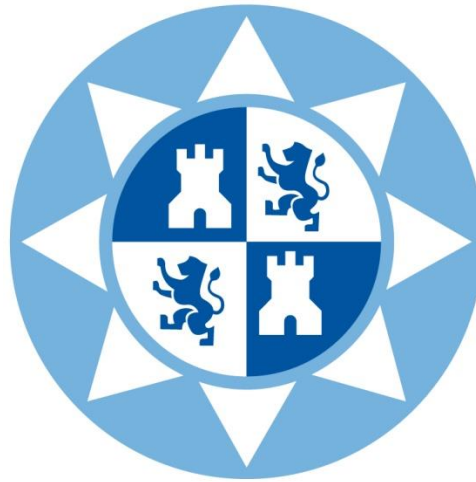


UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA



# Plan estratégico internacional para el sector agroalimentario murciano en mercados en vías de desarrollo.

---

CURSO 2017/2018



Autor: José Noguera Venero  
Director: Antonio Juan Briones Peñalver

## **RESUMEN**

Este trabajo trata de realizar un análisis entre mercados en vías de desarrollo para elegir un camino a la exportación más óptima para los productos agroalimentarios más destacados de la Región de Murcia, a través de un análisis estratégico general del panorama internacional y nacional del mercado. El trabajo mediante datos estadísticos y ponderaciones realiza una selección en base a variables reales, y demuestra la viabilidad de abordar ese mercado, basado en una serie de estrategias y acciones en el país de destino.

Palabras clave: Guinea Ecuatorial, Selección de mercado, Estratégico, Internacional, Región de Murcia, Horizonte 2020, agroalimentario.

## **ABSTRACT**

This study attempts to make an analysis between developing markets in order to choose a better way to export the most relevant agri-food products in the Region of Murcia, through a strategic general analysis of the international and national market situation. The work using statistical data and weightings makes a selection based on real indicators, and demonstrates the viability of dealing with that market, based on a series of strategies and actions in the destination country.

Keywords: Equatorial Guinea, Market selection, Strategic, International, Region of Murcia, Horizon 2020, Agrifood.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Introducción análisis estratégico.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Estudio del mercado.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 La industria del sector agroalimentario.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Canales de distribución.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 El comercio internacional agroalimentario.....</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Comercio exterior de España.....</b>	<b>10</b>
<b>2.5 Variables de competitividad.....</b>	<b>11</b>
<b>2.6 Consumidores de alimentos agroalimentarios.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Selección de mercado.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Metodología.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Variables y valor de los países seleccionados: Atractivo de mercado.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Variables y valor de los países seleccionados: Posición competitiva.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Ranking de los países seleccionados.....</b>	<b>19</b>
<b>4. Amenazas y Oportunidades del entorno.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 Factores Político-jurídicos.....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 Factores Económicos.....</b>	<b>23</b>
<b>4.3 Factores Socio-demográficos.....</b>	<b>26</b>
<b>4.4 Factores Tecnológicos.....</b>	<b>28</b>
<b>4.5 Ciclo de vida.....</b>	<b>29</b>
<b>5. Segmentación de competidores y clientes.....</b>	<b>31</b>
<b>5.1. Consumidores de alimentos agroalimentarios.....</b>	<b>32</b>
<b>5.2. Grupos de población de interés para el sector agroalimentario.....</b>	<b>33</b>
<b>5.3. Potenciales clientes.....</b>	<b>35</b>
<b>5.4. Claves de comunicación, promoción y análisis de medios.....</b>	<b>39</b>
<b>6. Canales de comercialización.....</b>	<b>40</b>
<b>6.1. Canales de Comercialización del sector agroalimentario en el país elegido.....</b>	<b>41</b>
<b>7. Panorama actual y perspectivas.....</b>	<b>42</b>
<b>7.1 Grandes oportunidades y proyectos para el sector agrícola.....</b>	<b>44</b>
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>45</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>47</b>
<b>10. WEBGRAFÍA.....</b>	<b>48</b>

## **1. Introducción.**

### **1.1 Introducción análisis estratégico.**

La principal característica en un plan estratégico es el análisis del producto o servicio, es por esto que la primera parte a la hora de elaborar un análisis estratégico (sea o no internacional) es la de estudiar el punto de vista del sector del mercado en el que estamos ubicados. Para ello existen diversas herramientas, en las que nos hemos basado.

Principalmente en este estudio se va a elaborar un análisis del sector agrícola murciano general, en el que vamos a caracterizar las Fortalezas y Oportunidades del sector agroalimentario en la Región de Murcia, y sus Debilidades y Amenazas frente al resto de procesos de internacionalización referente a otras comunidades autónomas, estados o distritos de manera general y pormenorizada respecto al amplio mundo del mercado agroalimentario internacional, estudiando cualquier producto de origen vegetal debido a la presencia de los productos agrícolas preservados, elaborados, fabricados y preparados en la Región de Murcia. Denotando los canales utilizados en este tipo de mercado actualmente, unas perspectivas internacionales del panorama internacional y nacional.(países en vías de desarrollo)

Es necesario acotar a qué tipo de datos haremos referencia, siendo nuestro principal objetivo las variables estudiadas en nuestra selección de mercado, donde basándonos en una preselección de determinadas características, se ha realizado una selección de dieciocho países en vías de desarrollo que por su condición actual son un conjunto de destinos interesantes para el principal sector agroalimentario.

Dada la condición de la Región de Murcia, el sector agroalimentario es abarcado en su gran mayoría por los productos agrícolas, a destacar entre todos ellos:

Legumbres y hortalizas (principalmente pimientos), tomates, coles, lechugas, limones (y cítricos), sandías y melones. Estos productos han sido la base de nuestro estudio a la hora de elegir nuestro mercado de destino para su posterior análisis en los puntos 4), 5), 6) y 7).

Una vez elegido el país de destino, debemos analizar los factores políticos (puntos a destacar, legislación vigente, gobierno actual, etc.), económicos (crecimiento de la economía del país en términos de su PIB, evolución del sector agrícola y otros transversales que hagan referencia, IPC, etc.), sociales (demografía, religión y sociedad) y tecnológicos (influencia de tecnologías de la información y comunicación; influyente en todos los sectores en pleno siglo XXI, tanto para gestión de actividades económicas como administración) de ese país, además de puntos a destacar para nuestra entrada en ese mercado.

Analizadas las pautas de entrada al mercado, es necesario analizar su situación actual, para prever con antelación como se va a desarrollar el mercado, y conocer cuál es nuestra posición frente al resto de competidores.

Una segmentación adecuada de los competidores y su respectiva participación en el mercado es vital antes de dar un paso en falso, tanto para saber sus fallos y no recrear las mismas acciones, como para conocer éxitos e intentar recrearlos o asemejarse a ellos, sin perder la identidad de nuestros productos y reflejando nuestra clara diferenciación. Además de seguir unos pasos adecuados en la selección de nuestro público objetivo, clientes finales y potenciales clientes, y como influir en ellos mediante una comunicación correcta y precisa.

Finalmente, enfocaremos el estudio a un panorama actualizado del país de destino en vías de desarrollo, justificaremos la inversión directa extranjera realizada de manera pormenorizada y estableceremos una serie de proyectos de interés acorde con el crecimiento estimado en los próximos años según su legislación y programa político proyectado a los próximos años.

## **2. Estudio del mercado.**

El objetivo de un análisis de mercado es determinar el atractivo de un mercado y comprender sus oportunidades y amenazas en evolución en relación con los puntos fuertes y débiles de la empresa.

### **2.1 La industria del sector agroalimentario.**

Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2018), el sector agroalimentario en España es uno de los pilares económicos del país. Se encuentra en constante evolución y adaptación a las necesidades de los consumidores, es por ello que la concienciación de la sociedad con una alimentación saludable y la demanda de productos bio-ecológicos han fomentado un crecimiento de este mercado y de todos los sectores que abarca (producción, transformación, comercialización y distribución), a través de la reducción en sal, azúcares añadidos y grasas.

La agricultura aporta un 2,8% al PIB español siendo las principales producciones de España trigo, remolacha azucarera, cebada, tomates, aceitunas, cítricos, uvas y corcho, y ubicándose como mayor productor mundial de aceite de oliva y tercero como productor vinícola.

El sector de la agricultura presenta un crecimiento anual del 6,9% en gran parte gracias a la introducción de nuevas tecnologías innovadoras en la producción, o la acuicultura sostenible. Y en cuanto al empleo engloba un 4,1% de los empleos totales del país.

En cuanto a la industria, podemos distinguir 354.000 empleos procedentes del sector agroalimentario, un 20,2% de todo el empleo en el sector secundario.

En América Latina, el sector agroalimentario se ha visto condicionado por condiciones climatológicas, más concretamente por el fenómeno denominado “La Niña”. Según la Organización Mundial Meteorológica (OMM) consiste en un descenso anómalo de las temperaturas oceánicas en la región del Pacífico, lo que desencadena heladas, intensas lluvias o prolongadas sequías que pueden extenderse hasta el año y medio.

Países como en México (que ha provocado la pérdida del 80% de la producción de frijol y el 50% del maíz) o Argentina (que se ha reducido la producción de soja a 47 MTn y el

maíz a 22 MTn), han sido los principales afectados en el sector, además de diversas catástrofes naturales que han asolado a diversos países a nivel demográfico como Chile, Brasil, Paraguay o Ecuador, entre otros.

A pesar de los desastres causados por “la Niña” en México, el mercado norteamericano ha experimentado una época de bonanza, junto con Canadá y Estados Unidos. Las exportaciones totales de alimentos y productos agrícolas de Estados Unidos a Canadá y México se han más que cuadruplicado, y han crecido a un ritmo del 309% en los últimos 25 años. Esto representó el 25% de todas las exportaciones agrícolas de Estados Unidos, situando a Estados Unidos como primer exportador e importador del mundo, y segundo productor a nivel mundial.

Según la ONU (2018), África engloba gran parte de los potenciales países de cara al 2050 (junto con los países asiáticos), siendo actualmente su tasa de urbanización del 37%. Esto es debido a su enorme crecimiento de población y económico en los últimos años, además de la IED de las distintas potencias mundiales. Uno de los sectores propulsores es el sector agrícola, debido al impacto socio-demográfico, ya que se estima un 1% de aumento en la productividad anual de los cultivos.

Asia se sitúa por encima de África en el panorama internacional. El continente registró unas exportaciones en el sector agroalimentario (total) el año pasado de 383 M€, un aumento del 91% en los últimos 5 años. El principal causante, China. El gigante asiático se sitúa en el primer puesto en el ranking global de países productores, y segundo importador.

## **2.2 Canales de distribución.**

Según Rivera y de Garcillán (2007):

*“Se denominan canales de distribución las líneas a través de las que se efectúa la función de la distribución, y se conoce con el nombre de intermediarios a los elementos básicos del canal. Los canales de distribución son como las arterias por las que circulan los productos, desde el fabricante o industria manufacturada, al consumidor final. Esas vías se componen de empresas o entes independientes de los fabricantes que comercializan, venden o ayudan a vender los productos fabricados o suministrados por otros, sirviéndole a la empresa productora para tener el acceso debido a los mercados”.*

Estos canales se pueden distinguir en *off-line*, que hace referencia a las transacciones relacionadas con la distribución y comercialización de productos agroalimentarios vía no-electrónica; y *on-line*, que implica la presencia de internet bien sea en la fase de adquisición de los productos o en la estrategia de comunicación sirviendo de herramienta directa entre la empresa y el cliente.

### **2.3 El comercio internacional agroalimentario.**

Un estudio de mercado realizado por la empresa de investigación de bienes de consumo Technavio señaló que los alimentos procesados veganos mostrarán una tasa de crecimiento anual del 11 por ciento entre 2016 y 2020.

De acuerdo con el reciente estudio de mercado “Tendencias globales de alimentos y bebidas 2017” realizado por la agencia de estudios de mercado Mintel, los productos etiquetados como “vegano” se han incrementado un 257 por ciento desde 2010.

Además, diversos estudios de mercado a empresas de repercusión internacional (como Nestlé) han pronosticado un crecimiento substancial en sectores veganos específicos, en los que se espera que las industrias de reemplazos de carne, lácteos y huevos lleguen a valer \$35 mil millones en los próximos años.

En base a un estudio realizado por Alimarket, en 2017, Europa el 6% de todos los productos nuevos fueron etiquetados como "veganos", resaltando como países más relevantes en este tema Reino Unido y Alemania. También contribuye al crecimiento del segmento que una mayor cantidad de consumidores optan por consumir este tipo de productos como opción dentro de una dieta sin restricciones.

Según información facilitada por el MAGRAMA (marzo de 2015) continúa creciendo el mercado mundial de productos ecológicos; e irrumpen mercados emergentes (51.100 Millones de euros en 2012), así como los intercambios internacionales de productos ecológicos (6.100 Millones de euros en 2012).

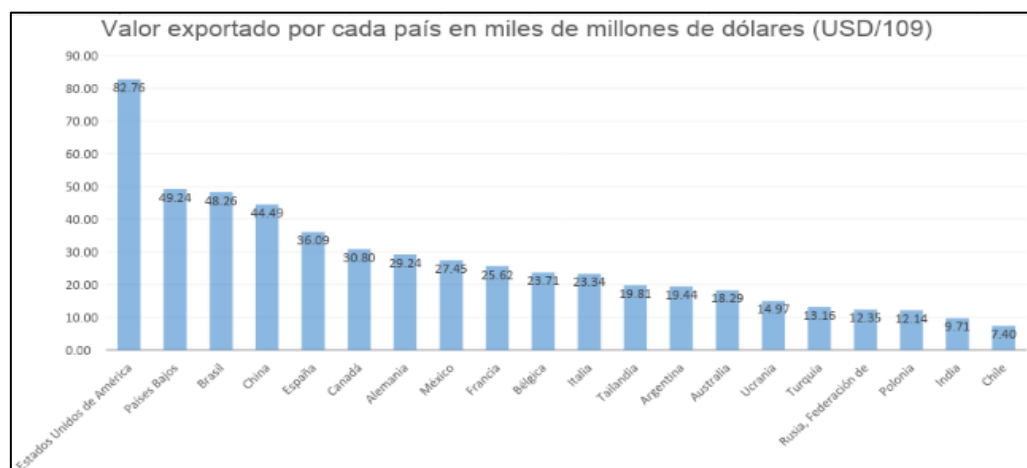
Para demostrar la situación actual se ha realizado un estudio de mercado para las partidas con más presencia en el sector agrícola, ya que en el sector agroalimentario prevalece sobre la ganadería (además de la finalidad de este estudio).



Las partidas a estudiar son:

- 07-. Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios.
- 08-. Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías.
- 09-. Café, té, yerba mate y especias.
- 10-. Cereales.
- 11-. Productos de la molinería; malta; almidón y fécula.
- 12-. Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos.
- 1507. Aceites de soja, y sus fracciones (sin modificar químicamente).
- 1508. Aceites de cacahuete y sus fracciones (sin modificar químicamente).
- 1509. Aceites de oliva y sus fracciones, obtenidos de la aceituna exclusivamente.
- 1510. Aceites y sus fracciones obtenidos exclusivamente de la aceituna.
- 1512. Aceites de girasol, cártamo o algodón y sus fracciones (s.m.q.).
- 17-. Azúcares y artículos de confitería.
- 18-. Cacao y sus preparaciones.
- 19-. Preparaciones a base de cereales, harina, almidón fécula o leche.
- 20-. Preparaciones de hortalizas, de frutas u otros frutos o demás partes de plantas.
- 21-. Preparaciones alimenticias diversas.
- 22-. Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre (cerveza y vino especialmente).

**Tabla 1: Valores exportados de cada país para las partidas anteriores.**



Fuente: Elaboración propia a través de Trademap.

Como mencionamos anteriormente, Estados Unidos se ubica en el primer lugar en el ranking de exportadores a nivel mundial con un valor exportado total de 82.763.416 miles

de USD para las partidas seleccionadas. No obstante, si observamos la participación en el mercado total, España se sitúa en primer lugar con un 9% de las exportaciones.

**Gráfico 1: Participación en el mercado mundial por países para las partidas anteriores.**



Fuente: Elaboración propia a través de Trademap.

Hay que tener en cuenta que Estados Unidos, pese a sus anteriores restricciones en cuanto a comercio internacional desde la presidencia del partido republicano encabezado por Donald Trump, ha sido durante años un país distribuidor en el que las re-exportaciones se encontraban al orden del día. Estos productos carecen de valor en este estudio, y sumado a la imagen del producto agrícola “marca España” a nivel internacional, justifican el primer puesto de este segundo estudio.

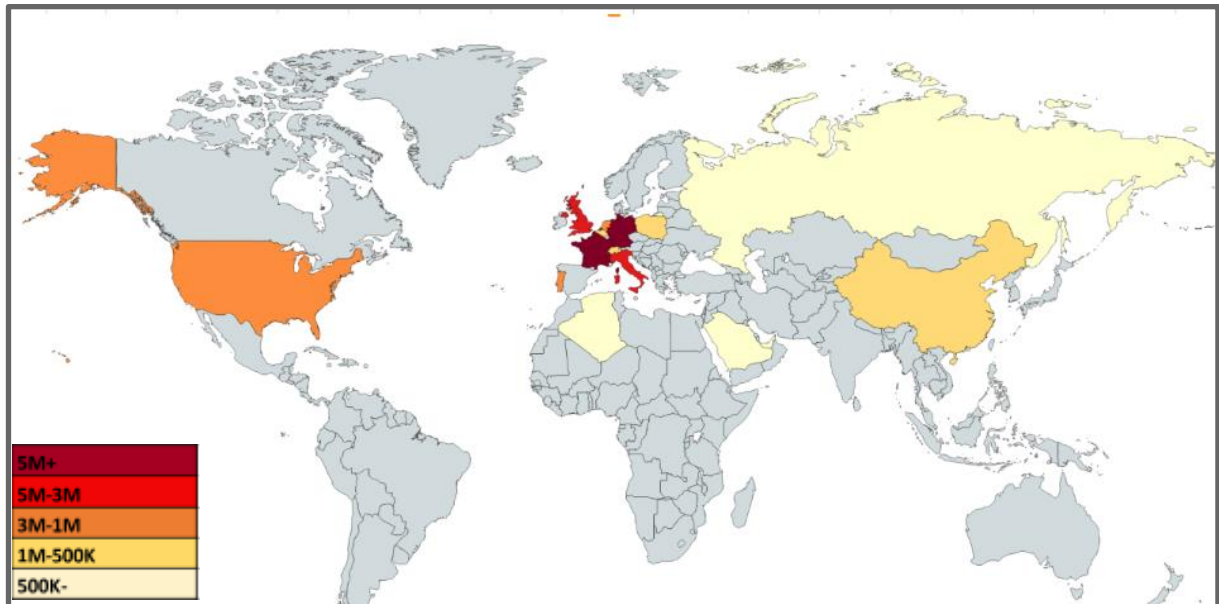
**2.4 Comercio exterior de España.**

España destaca a nivel europeo al ser el país con mayor superficie de cultivo destinada a la producción agrícola, con más de dos millones de hectáreas, siendo quinta a nivel mundial tras Australia, Argentina, Estados Unidos y China.

Una de las características de la producción española es el gran índice de internacionalización con el que cuenta, con importantes aumentos tanto en las

exportaciones como en las importaciones. Así queda patente en el hecho que las exportaciones de productos agrícolas españoles alcanzaron los 30,33 millones de euros en 2017 (último año con datos oficiales disponibles en Trademap para las partidas agrícolas que mencionábamos en el punto 2.3).

**Gráfico 2: Principales destinos para las exportaciones españolas de las partidas estudiadas.**



Fuente: Elaboración propia a través de Trademap.

**2.5 Variables de competitividad**

Existen varios tipos de variables a la hora de realizar un estudio de mercado:

**Variables internas.** Son las que dependen de la propia empresa, su estrategia a seguir, sistemas de decisión, la capacidad de innovación y desarrollo asumible en los procesos productivos, talento de los RR.HH., etc.

**Variables externas.** Afectan a la empresa pero no dependen de su toma de decisiones, sino que van determinadas por la competencia. Como por ejemplo las alianzas entre empresas del sector.

**Variables sistémicas.** Toda aquella condición o restricción que afecte al hábitat competitivo, y que no tenga que ver con ninguna empresa del sector, sino por una tercera institución o factor. Como puede ser el financiamiento público.

**Variables inflexivo-fortuitas.** Son aquellas que ocurren sin que nadie haya influido directamente, de manera positiva o negativa, en que suceda. Un descubrimiento tecnológico significativo en la sociedad o fenómenos meteorológicos extremos.

## **2.6 Consumidores de alimentos agroalimentarios.**

La evolución de la demanda de los consumidores es un factor vital que ha conducido a un cambio significativo en el sistema agroalimentario mundial. Tradicionalmente, se ha reconocido ampliamente que el precio de los alimentos y los ingresos de los consumidores desempeñan un papel fundamental a la hora de influir en las decisiones de compra de los consumidores de alimentos.

Sin embargo, cada vez hay más otras consideraciones que influyen en la elección de un producto alimenticio por parte del consumidor.

Por ejemplo, los consumidores prestan cada vez más atención a los problemas de seguridad alimentaria.

En los últimos años, una serie de incidentes relacionados con la salud pública y el medio ambiente han despertado el interés de los consumidores por los métodos de producción agrícola. La encefalopatía espongiforme bovina (EEB) (enfermedad de las vacas locas), la gripe aviar y los alimentos modificados genéticamente (MG) han llevado a los consumidores a interesarse bastante por la seguridad de sus alimentos. Se notificaron varios casos de EEB en América del Norte y Europa, lo que dio lugar a embargos comerciales, destrucción de animales y ruptura total de la confianza en los sistemas de inocuidad de los alimentos del Reino Unido (WOAH 2010).

Además, el desarrollo de la biotecnología y la consiguiente resistencia de los consumidores a los cultivos transgénicos, resultado de una revolución en la tecnología que combina material genético de diferentes especies, es noticia de vez en cuando con importantes repercusiones negativas para los productores y los mercados

Además, el desarrollo de la biotecnología y la consiguiente resistencia de los consumidores a los cultivos transgénicos, resultado de una revolución en la tecnología que recombina material genético de diferentes especies, generalmente es noticia con importantes repercusiones negativas para los productores y los mercados.

La inocuidad de los alimentos y de los productos alimenticios modificados genéticamente, los consumidores están cada vez más interesados en las consideraciones éticas al comprar alimentos. El consumo ético se ve entorpecido por las preferencias de los consumidores en relación con objetivos sociales más amplios, que van más allá de su necesidad inmediata de productos alimenticios inocuos y nutritivos.

Por ejemplo, las preocupaciones medioambientales relacionadas con las huellas ecológicas (carbono, agua, etc.), los resultados de un mercado laboral justo y equitativo (comercio justo), el bienestar de los animales (cría en libertad y métodos humanos de sacrificio), la pobreza y el subdesarrollo en el mundo menos desarrollado son cada vez más importantes y afectan a las decisiones de compra de alimentos.

También ha cobrado importancia el creciente interés por las redes locales de distribución de alimentos y cooperativas.

A pesar de que los mayores minoristas de alimentos de los países industrializados siguen capturando la mayor parte del mercado, la demanda local de alimentos está siendo influenciada por las preocupaciones ambientales, así como por el interés de los consumidores en apoyar a los agricultores locales.

### **3. Selección de mercado.**

#### **3.1 Metodología**

Para realizar la selección de mercado nos hemos basado en el proceso KIT (Key Intelligence Topics), utilizado en diversos estudios para identificar y priorizar las necesidades en la inteligencia competitiva.

Este tipo de análisis fue desarrollado por primera vez por primera vez por Jan Herrig (H. Miller, 2001), un reconocido experto en la inteligencia competitiva y los negocios.

Este análisis consiste en presentar diversas variables y ponderarlas entre ellas, desde el mínimo valor, hasta el máximo. Por separado, no aportan información valiosa, pero a través de la transversalidad entre ellas es posible una relación que aporte consistencia a

una idea, consiguiendo así elaborar una decisión estratégica, temas de alerta temprana o descripciones de los principales actores del mercado, no son excluyentes, sino que están enfocados a una estrategia común.

Eligiendo 18 países en base a su IDH, relación con el mercado abarcado o potencial no aprovechado, se ha conseguido una preselección de: Pakistán, Nicaragua, El Salvador, India, Honduras, Kenia, Guinea Ecuatorial, Guatemala, Bangladesh, Camerún, Nepal, Myanmar, Zimbabwe, Haití, Nigeria, Senegal, Mozambique y Burkina Faso.

Esta preselección ha sido sometida a un estudio basado en su cuota de mercado, crecimiento de la cuota, dificultades arancelarias, índice de desarrollo humano y clima financiero, en la que según estos índices expuestos para cada país, se ha valorado del mínimo al máximo (1 al 10), consiguiendo un resultado transversal para los productos de la Región de Murcia (limones, melones, sandías, tomates, lechugas, coles, hortalizas y legumbres), una vez realizado este estudio, se ha vuelto a entrecruzar estos valores para hallar la mejor relación entre España y estos países, reflejando la presencia de los productos procedentes de España para estas partidas en los mercados seleccionados y una aproximación entre mercados para los posibles tratados aduaneros y costes logísticos (8 países).

Obtenidos estos resultados, conseguiremos el país con mayor ponderación transversal, siendo este el óptimo (depende de las situaciones de la empresa que pretenda exportar, es posible que encajen otros países debidas a sus capacidades lingüísticas, fácil entrada al mercado, contactos o relaciones, etc. No obstante, elegiremos el que se coloque en primera posición)

Es decir, partimos desde un punto cero del que escogemos diversas variables extraídas de fuentes oficiales (Trademap, COFACE, FMI, Banco mundial...), encontrándonos con la siguiente situación:

	Variable 1		Variable 2		Variable 3	
	Variable	Ponderación	Variable	Ponderación	Variable	Ponderación
País 1	$x_{11}$	$n_{11}$	$x_{12}$	$n_{12}$	$x_{13}$	$n_{13}$
País 2	$x_{21}$	$n_{21}$	$x_{22}$	$n_{22}$	$x_{23}$	$n_{23}$
País 3	$x_{31}$	$n_{31}$	$x_{32}$	$n_{32}$	$x_{33}$	$n_{33}$
País 4	$x_{41}$	$n_{41}$	$x_{42}$	$n_{42}$	$x_{43}$	$n_{43}$
País 5	$x_{51}$	$n_{51}$	$x_{52}$	$n_{52}$	$x_{53}$	$n_{53}$

Fuente: Elaboración propia.

Siendo  $x$  un valor determinado, aportado por las fuentes oficiales determinadas anteriormente, calcularemos  $n$  acorde con la siguiente relación matemática.

$$n = (x / \text{Max}(x)) \times 10$$

Fuente: Elaboración propia

Imaginemos que  $x_{11} > x_{12}, x_{13}, x_{14}, x_{15}$ .

Entonces calcularíamos  $n_{11}$  de la siguiente forma:

$$n_{11} = (x_{11} / x_{11}) \times 10 = 10$$

Fuente: Elaboración propia

Una vez que sabemos el valor de  $n$  tan solo nos queda saber los valores finales para cada parte de la selección (atractivo de mercado y posición competitiva), que se realizará a través de la media de los valores ponderados en cada una de las variables:

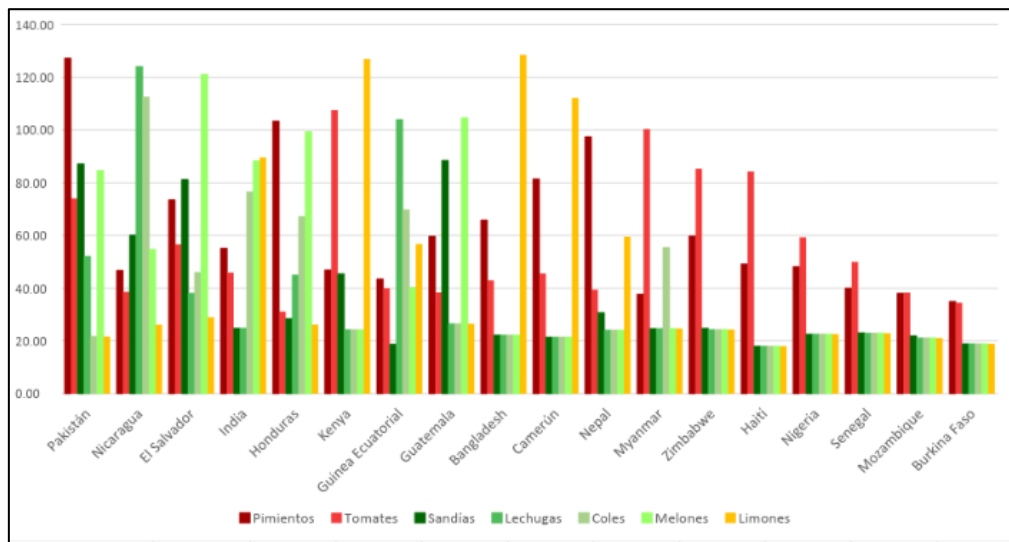
	Variable 1		Variable 2		Variable 3		Calificación final
	Variable	Ponderación	Variable	Ponderación	Variable	Ponderación	
País 1	$x_{11}$	$n_{11}$	$x_{12}$	$n_{12}$	$x_{13}$	$n_{13}$	$\bar{x}_1 = \sum n_{1j} / v$
País 2	$x_{21}$	$n_{21}$	$x_{22}$	$n_{22}$	$x_{23}$	$n_{23}$	$\bar{x}_2 = \sum n_{2j} / v$
País 3	$x_{31}$	$n_{31}$	$x_{32}$	$n_{33}$	$x_{33}$	$n_{33}$	$\bar{x}_3 = \sum n_{3j} / v$
País 4	$x_{41}$	$n_{41}$	$x_{42}$	$n_{24}$	$x_{43}$	$n_{43}$	$\bar{x}_4 = \sum n_{4j} / v$
País 5	$x_{51}$	$n_{51}$	$x_{52}$	$n_{25}$	$x_{53}$	$n_{53}$	$\bar{x}_5 = \sum n_{5j} / v$

Fuente: Elaboración propia.

Llegados al punto de obtener la calificación final para el atractivo de mercado y la posición competitiva tan solo nos quedaría realizar la media aritmética de ambos valores, y ordenar los valores de mayor a menor para obtener un ranking y saber sobre qué país realizaremos el estudio.

### 3.1 Variables y valor de los países seleccionados: Atractivo de mercado.

**Gráfico 2: Importaciones de países subdesarrollados**



Fuente: Elaboración propia a través de Trademap.

- **Tamaño del mercado:** Cuota de participación en las importaciones mundiales, para el último año disponible, de los productos que engloban aquellos que fabrican la empresas bajo las partidas arancelarias:

- 0702. Tomates frescos o refrigerados.
- 0704. Coles. incl. los repollos. y coliflores. coles rizadas. colinabos y productos comestibles similares.
- 0705. Lechugas "Lactuca sativa" y achicorias, comprendidas la escarola y la endibia "Cichorium spp.".
- 080550. Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos...
- 080711. Sandías, frescas.



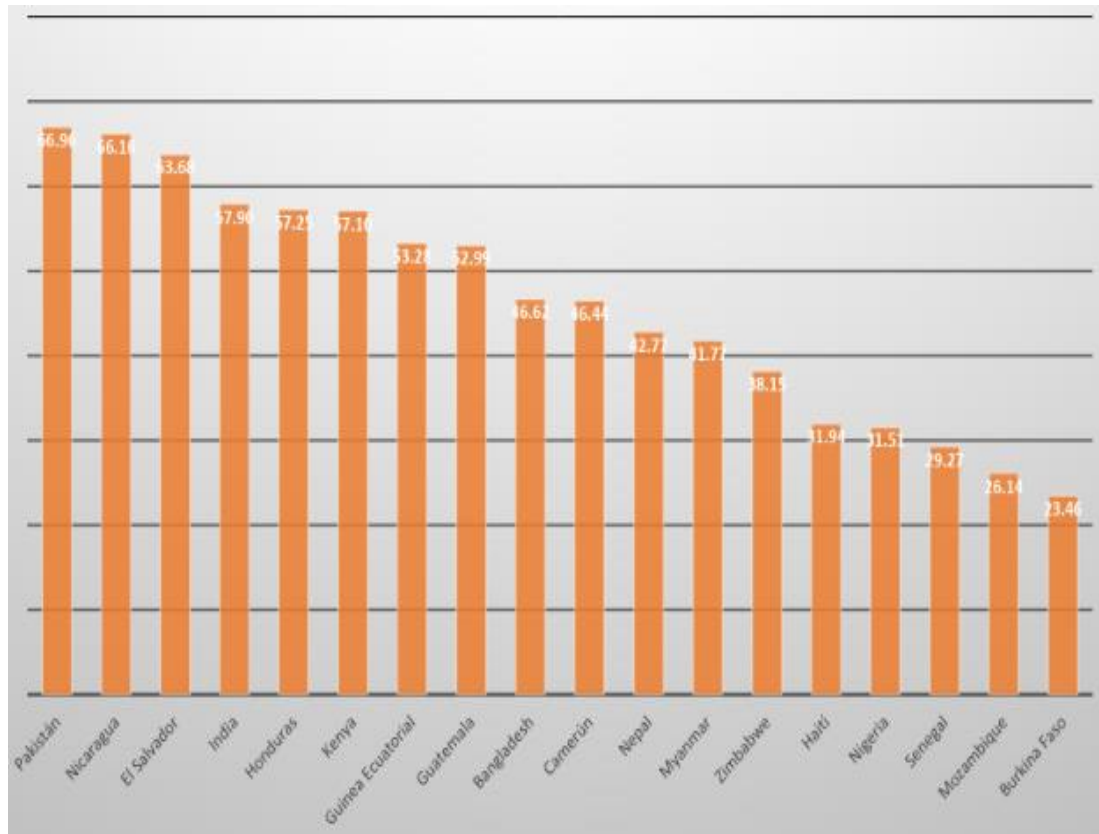
- ❑ 080719. Melones, frescos (excl. sandías).
- ❑ 200190. Legumbres, hortalizas, frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados...
- **Tasa de crecimiento de los últimos 5 años:** Crecimiento medio interanual de las importaciones en el periodo 2013 – 2017 expresadas en tanto por ciento. Datos extraídos de Trademap.
- **Tasa de crecimiento del último año:** El crecimiento de las importaciones de las partidas seleccionadas para el último año con datos oficiales disponibles. Datos extraídos de Trademap.
- **Arancel:** El arancel según los países. Los aranceles disponibles en Trade Map corresponden a las tarifas mínimas aplicadas por los países importadores. Los equivalentes ad valorem (EAV) son calculados aplicando la metodología del World Tariff Profile (WTP).
- **IDH:** El IDH hace referencia al índice de desarrollo humano. El IDH se obtiene tomando la media geométrica de los índices de esperanza de vida, educación e ingresos del país. Datos extraídos del programa de las naciones unidas para el desarrollo.
- **Riesgo País / Comercial:** Valoración del entorno económico, social y político del mercado en base a los datos de COFACE donde “A1” es el valor más positivo y “E” el valor de mayor riesgo.

**Tabla 2: Medición del riesgo financiero.**



Fuente: COFACE.

**Gráfico 2: Puntuación obtenida en el Atractivo de Mercado.**



Fuente: Elaboración propia a través de datos Trademap.

### **3.2 Variables y valor de los países seleccionados: Posición competitiva.**

- **Participación de las exportaciones españolas:** Cuota de participación de cada mercado en las exportaciones de las empresas españolas en el último año disponible para los productos que comercializa la región de Murcia bajo las partidas arancelarias mencionadas anteriormente.
- **Crecimiento de las exportaciones en los últimos años:** Crecimiento interanual en el periodo 2013-2017 de las exportaciones españolas a cada país, de la partida arancelaria que engloba los productos que comercializa la empresa, expresado en porcentaje.

- **Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km):** Distancia entre los posibles mercados alternativos y la relación con la distancia desde España.

**Tabla 3: Ponderación de países según su posición competitiva.**

		Participación de las exportaciones españolas.	Crecimiento de las exportaciones en los últimos 5 años (%).	Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km)	POSICION COMPETITIVA	CALIFICACIÓN FINAL
País	TOTAL	Dato	Dato	Dato	Valor	
Guinea Ecuatorial	53,28	8,61	8,57	9,53	8,90	8,43
Pakistán	66,96	0,06	0,00	1,28	0,45	5,22
Nicaragua	66,16	0,14	0,00	0,78	0,31	5,09
El Salvador	63,68	0,03	1,10	0,41	0,51	5,01
Kenia	57,10	0,98	1,43	1,43	1,28	4,90
India	57,90	1,43	0,33	1,14	0,97	4,81
Honduras	57,25	0,05	0,00	0,23	0,10	4,32
Guatemala	52,99	0,16	0,00	0,74	0,30	4,11

Fuente: Elaboración propia a través de Trademap.

### **3.3 Ranking de los países seleccionados.**

Basado en el estudio realizado anteriormente, identificamos los ocho países más destacados acorde con las distintas variables de la selección anterior. A través de una ponderación de los resultados obtenidos tanto en el atractivo de mercado como en la posición competitiva.

**Tabla 4: Puntuación final para cada país de destino.**

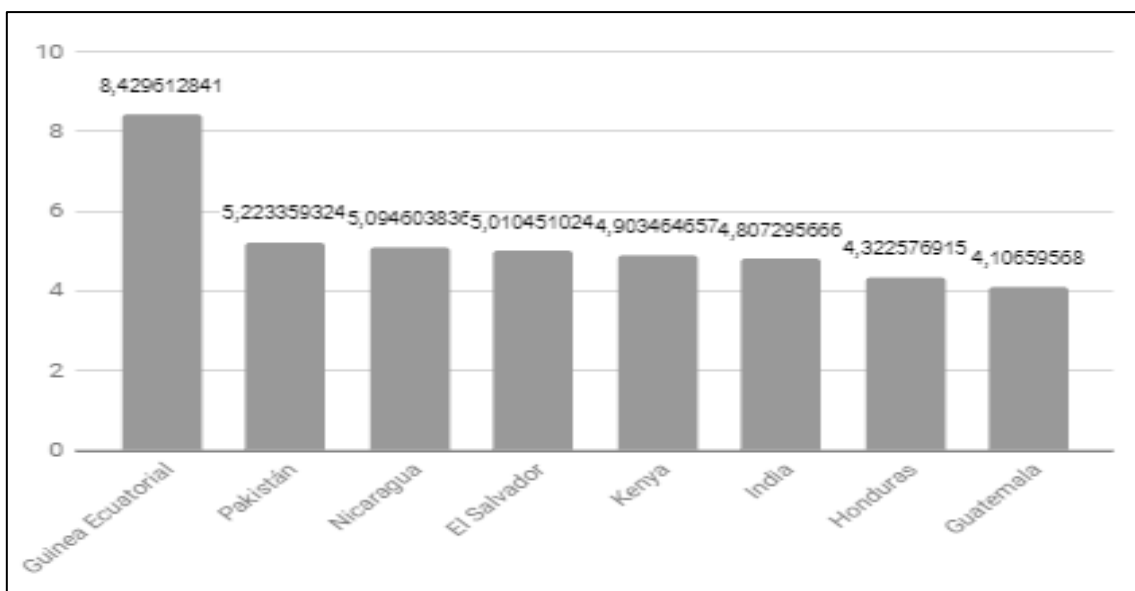
País	ATRACTIVO DE MERCADO	POSICIÓN COMPETITIVA	CALIFICACIÓN FINAL
Guinea Ecuatorial	7,96	8,90	8,43
Pakistán	10,00	0,45	5,22
Nicaragua	9,88	0,31	5,09
El Salvador	9,51	0,51	5,01
Kenia	8,53	1,28	4,90
India	8,65	0,97	4,81
Honduras	8,55	0,10	4,32
Guatemala	7,91	0,30	4,11

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla podemos distinguir la calificación del atractivo de mercado y la posición competitiva tras la ponderación de las variables escogidas en el análisis.

A través de una media aritmética, dependientes ambas (atractivo y posición competitiva) de las variables ponderadas previamente, somos capaces de calificar los países más destacados.

**Gráfico 3: Representación gráfica de la puntuación final.**



Fuente: Elaboración propia.

A partir de aquí todo nuestro estudio se realizará en base al país elegido, Guinea Ecuatorial. Todos los estudios y teorías van enfocadas a la viabilidad del mercado ecuatoguineano para los productos agroalimentarios de la Región de Murcia, con el fin de demostrar con este trabajo que sí es posible la exportación a este país centroafricano que lleva presentando diferentes hostilidades a lo largo de los años.

#### **4. Amenazas y Oportunidades del entorno.**

En situaciones particulares tales como nuevos emprendimientos o ideas de lanzamiento de productos, existen otra serie de factores macroeconómicos distintos de la industria que han de ser cuidadosamente analizados para determinar cómo de importante sería su papel en el éxito de la organización (Martínez Pedrós, D. Y Milla Gutiérrez, A.; 2012).

Una de las herramientas analíticas más utilizadas para evaluar este tipo de factores macroeconómicos externos relacionados con una situación particular es el análisis PEST.

Ideado por Liam Fahey y V.K. Narayanan (1986) en su estudio “Análisis macroambiental en gestión estratégica”, utilizaron esta herramienta para facilitar la descripción en detalle del contexto en el que puede operar la empresa.

Su principal uso, consiste en comprender el crecimiento o declive de un mercado, dificultades o retos a los que se puede presentar, y en consecuencia, orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada.

El análisis se puede dividir en los distintos factores:

- **Político** - En este caso, las regulaciones gubernamentales y los factores legales se evalúan en términos de su capacidad para afectar el entorno empresarial y los mercados comerciales. Los principales temas tratados en esta sección incluyen la estabilidad política, las directrices fiscales, los reglamentos comerciales, las normas de seguridad y las leyes laborales.

- **Económico** - A través de este factor, las empresas examinan las cuestiones económicas que están destinadas a tener un impacto en la empresa. Esto incluiría factores como la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico, la tasa de desempleo y las políticas, y el ciclo económico seguido en el país.
- **Social** - Con el factor social, una empresa puede analizar el entorno socioeconómico de su mercado a través de elementos como la demografía del cliente, las limitaciones culturales, la actitud de estilo de vida y la educación. Con esto, un negocio puede entender cómo se moldean las necesidades de los consumidores y qué es lo que los lleva al mercado para una compra.
- **Tecnológico** - Aquí se evalúa cómo la tecnología puede tener un impacto positivo o negativo en la introducción de un producto o servicio en un mercado. Estos factores incluyen los avances tecnológicos, el ciclo de vida de las tecnologías, el papel de Internet y el gasto del gobierno en investigación tecnológica.

#### **4.1 Factores Político-jurídicos**

- País políticamente estable (en estos últimos años) en el que su presidente Teodoro Obiang Nguema ganó las últimas elecciones con un 90% de los votos.
- Estabilidad macroeconómica debido a baja inflación y forma de mercado interno.
- Se establece un marco político y acuerdo entre Santo Tomé y Príncipe, Chad, Gabón, República Democrática del Congo, República del Congo, República Central Africana, Camerún, Burundi, Angola y Guinea Ecuatorial, para la integración regional en África Central 2018-2025. Lo que fomenta el desarrollo exterior en los países cercanos siendo como punto referente de destino Guinea Ecuatorial.
- Acuerdo Internacional entre Guinea Ecuatorial y La India, para la cooperación internacional e integración africana.

- Estrecha relación del país con los países latinoamericanos, basado en relaciones económicas, políticas, sociales y culturales. Especialmente con Bolivia. En gran parte gracias a las similitudes lingüísticas además de la afinidad entre Nguema y Evo Morales, actual presidente.
- Guinea Ecuatorial guarda una estrecha relación comercial con los países europeos, además de formar parte de la ONU y la UNESCO. No siendo miembro de la OMC aunque también cuenta con acuerdos comerciales interesantes para los productos murcianos.
- V Plan de Cooperación Española 2018-2021 financiado por la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo) con objetivo de fortalecer el sistema educativo en el país.
- Destacar también la orden 14-CO1-509, con objetivo de mejorar el sistema de información sanitaria (SIS) y la estrategia de la salud en el país, también cofinanciado por la AECID.
- El consumo está sufriendo un crecimiento del 13% del PIB aproximadamente, dando una presencia notoria de Guinea Ecuatorial en los países de destino.
- La poca dedicación y el leve impulso del sector primario ha hecho que este se sitúe por debajo del 1,2% del PIB, dando así un mayor protagonismo a las importaciones en la balanza de pagos siendo esto una oportunidad para los productos agroalimentarios estudiado.

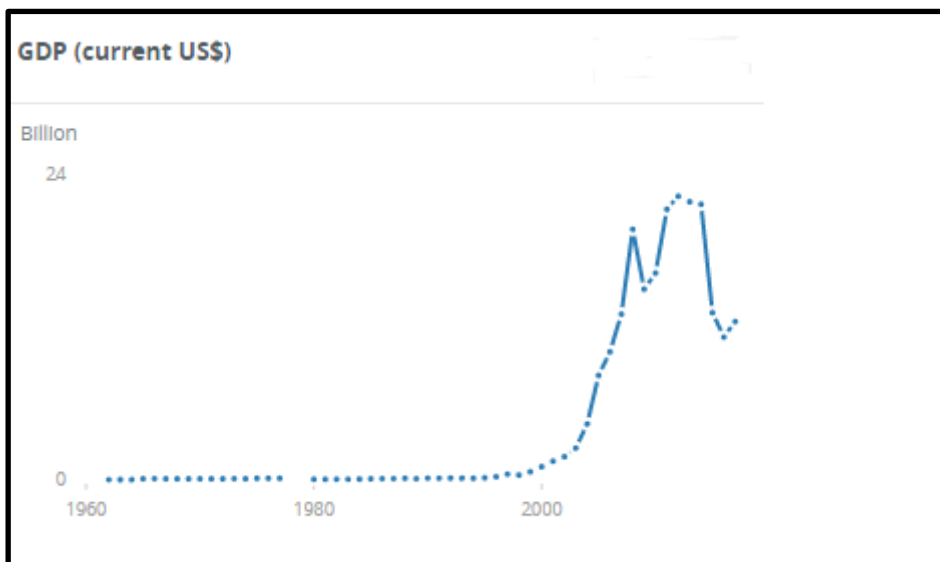
#### **4.2 Factores Económicos.**

- Guinea Ecuatorial se encuentra en el puesto 131 del mundo en relación a su producto interior bruto (PIB).
- El CCEI Bank es la institución bancaria más importante del país. Fue fundado en 1994, antes de que comenzara la explotación de hidrocarburos. Hoy, el sector

financiero en Guinea Ecuatorial tiene un papel protagónico debido a la nueva fase del plan económico "Horizonte 2020", en el que está entrando Guinea Ecuatorial.

- Tras varios años de rápido crecimiento del PIB y de aumento de la renta per cápita, la economía ha entrado en recesión. La tasa de crecimiento real experimentó una disminución acumulada del 22,4% durante el período 2014-2017 debido a la escasez de hidrocarburos (petróleo y gas natural).
- Su pico más alto se registró en 2012, momento en el que se alzaba hasta alcanzar los 19,03 Bn de euros gracias a su economía basada en hidrocarburos. Al tratarse de recursos no renovables y haber generado una dependencia en el país centroafricano su escasez ha influido de manera directa en el PIB del país, registrando una caída en 2016, llegando a los 9,57 Bn de euros. En los últimos años se estima una recuperación en vista a los próximos 5 años gracias a las distintas medidas implementadas por el gobierno.

**Gráfico 4: Evolución del PIB (GDP) en dólares desde 1960 hasta 2016.**

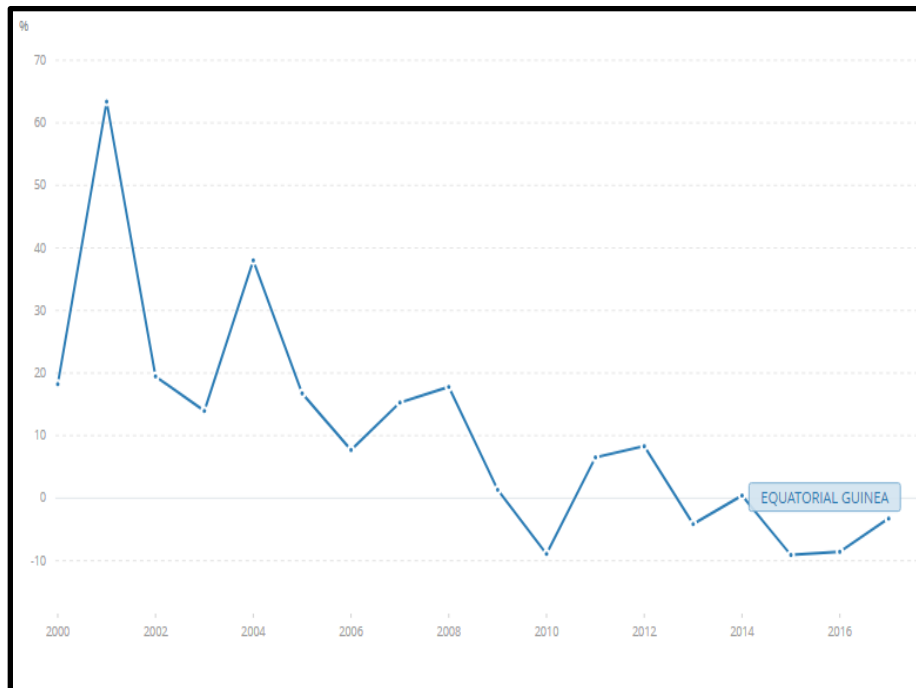


Fuente: Datos del Banco Mundial.

- Según la previsión realizada por el Banco Mundial, la economía Guinea Ecuatorial experimentará un crecimiento en los próximos años llegando a alentar la recesión arrastrada de los últimos años. Pasando de un crecimiento negativo del PIB de un -8,5% en 2016, al -3,22% en 2017, un aumento de más del 5% en tan sólo un año.



**Gráfico 5: Crecimiento del PIB en desde 2000 hasta la actualidad.**



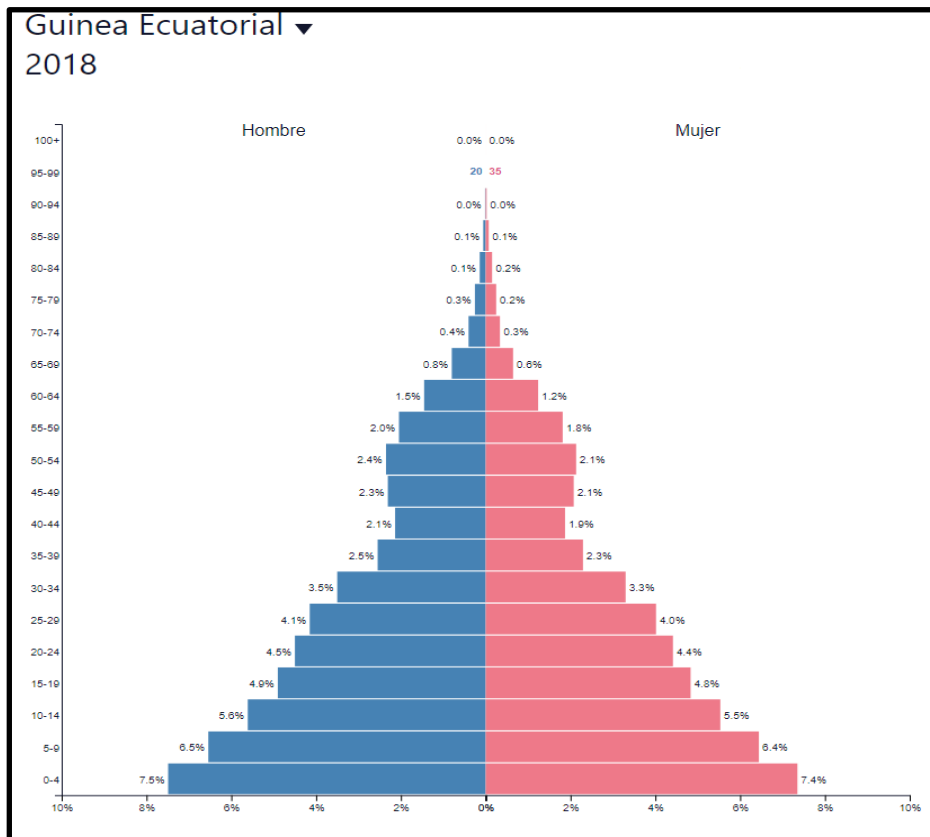
Fuente: Datos del Banco Mundial.

- El índice de precios de consumo (IPC) del país se ubica en un -1,2%.
- La agricultura en 2016 representó un 3,5% del PIB. Unos niveles decadentes en comparación a años anteriores (como las producciones de cacao de Bioko en 1967) ya que el país principalmente se dedica a producir con motivo de subsistencia.
- Guinea Ecuatorial está muy abierta al comercio, con una relación comercio/PIB del 178%. El Gobierno está trabajando para reducir las barreras no arancelarias y los derechos de aduana, que actualmente son relativamente elevados (el tipo medio del arancel aplicado es del 15,6%).
- El sector primario, genera el 59,5% del empleo en el país, lo que lo convierte en el sector prioritario en un futuro próximo lejos de la petróleo-dependencia.
- Guinea Ecuatorial tiene uno de los PIB per cápita más alto del continente africano pese a su elevada población (9524,21€).

### 4.3 Factores Socio-demográficos

- La población actual (2018) está compuesta de 1.313.894 habitantes, compuesta en un 55,42% hombres y un 44,58% mujeres.
- Hay una población bastante grande de europeos, principalmente de ascendencia portuguesa y española, muchos de los cuales están mezclados con etnias africanas locales. Muchos españoles en el país se fueron después de la independencia. Hay una población de asiáticos, en su mayoría de China, así como algunos indios y en menor medida, israelíes.
- Presenta un IDH de 0,59 sobre 1. Este indicador representa la relación entre educación, salud y riqueza en cuanto a una visión general de la población.

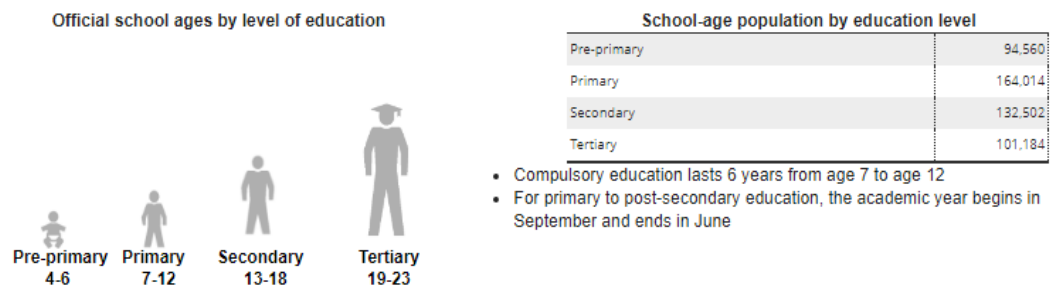
**Gráfico 6: Pirámide de población (2018).**



Fuente: Population pyramid.

- En cuanto a la educación, el 7,19% ha superado la educación previa a la primaria, un 12,5% ha superado la educación primaria, un 10,1% tiene un nivel de secundaria, y finalmente, un 7,7% dispone de un nivel educativo terciario, equivalente a bachiller o estudios superiores.

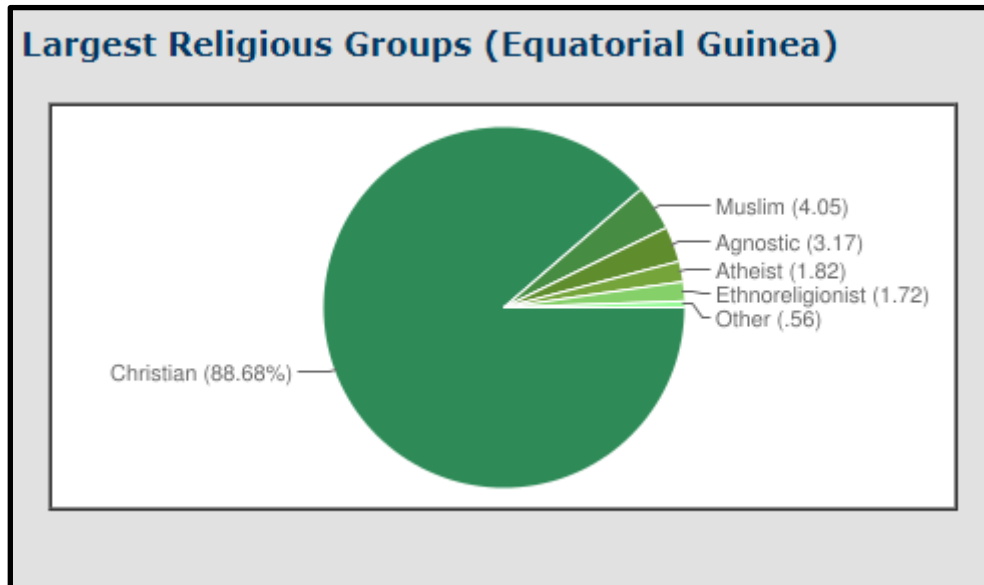
**Tabla 5: Nivel de educación de la población por segmentos de edad.**



Fuente: Naciones Unidas.

- La lengua oficial nacional en Guinea Ecuatorial es el español (más concretamente el dialecto ecuatoguineano). Aproximadamente el 70% de la población lo habla, desde 1844. En un segundo plano, también como lengua oficial desde 1988, es el francés, hablado por aproximadamente un 10% de la población. Esta lengua fue adoptada para reforzar los lazos con los países limítrofes francófonos (como Camerún y Gabón) y es estudiada a nivel junior en las escuelas. Como tercer lenguaje oficial encontramos el portugués, que se incorporó en la sociedad en 2010 con objetivo de ingresar en la CPLP (Comunidad de Países de Lengua Portuguesa), y principalmente es hablado como derivación o criollo en las islas de Annobón y Bioko, llamado Annobonense.
- La religión predominante Catolicismo lo que hace que la mayor parte de la población sea cristiana, abarcando un 88,68% de la población, dejando el Islam y a la comunidad musulmana en un segundo plano con un 4,05%.

### **Gráfico 7: Porcentaje de grupos religiosos distribuidos entre la población de Guinea Ecuatorial.**



Fuente: Naciones Unidas (UNESCO)

#### **4.4 Factores Tecnológicos.**

- Se estima un crecimiento anual para el sector de las telecomunicaciones del 9,5% en los próximos años hasta el 2022.
- Los ingresos de telefonía móvil representarán el 74,0% de los ingresos totales de telecomunicaciones en 2021; los datos móviles serán el segmento de mayor crecimiento en el período 2016-2021.
- Los proyectos de fibra óptica previstos para 2021 están encabezados Getesa-Orange.
- Destacar el programa Horizonte 2020, en el que está integrado “Agripro” que son un conjunto de medidas gubernamentales para fomentar la producción agrícola. Se espera que el Proyecto AgriPro aumente la producción a más de 2,000 toneladas con un rendimiento de más de 2.0 toneladas por hectárea para el año

2025, además de crear más de 1,000 empleos directos en el sector.

- En lo que respecta a los servicios de internet, existen, además de las ya mencionadas, varias empresas privadas como IPX, Guineanet, Fénix, Connexia, Getesa, Muni o Bodipo Telecomunicaciones. El acceso a internet está generalizado, pero es lento, oneroso y con cortes frecuentes. Desde hace pocos meses diversas compañías empiezan a ofrecer servicios de instalación de fibra óptica que previsiblemente mejorarán la conexión a internet.
- Para el envío de correo y paquetes existe una delegación de DHL en las principales ciudades del país, tanto en Malabo como en Bata.
- El envío de transferencias de dinero se puede llevar a cabo a través de las distintas entidades bancarias presentes en el país (Coinstar, Western Union, MoneyGram...) aunque con unas comisiones muy elevadas.
- Las compañías logísticas que prestan servicios de transporte marítimo entre España y Guinea Ecuatorial son Besora Marítima, MacGuinea, Delmas y Dal2000.

#### **4.5 Ciclo de vida.**

Los alimentos y los agronegocios forman una industria global de 5 billones de dólares que sólo está creciendo. Si las tendencias actuales continúan, para 2050 la demanda calórica aumentará en un 70%, y la demanda de cultivos para consumo humano y alimentación animal aumentará hasta casi duplicarse. Satisfacer esta demanda no será fácil: por ejemplo, es poco probable que se satisfaga el 40% de la demanda de agua en 2030, y más del 20% de la tierra cultivable ya está degradada.

Al percibir una oportunidad, los inversionistas estratégicos y financieros se apresuran a obtener valor de la innovación tecnológica y las discontinuidades en la alimentación y la agricultura.

Gran parte del potencial se encuentra en geografías desconocidas para algunos inversionistas y depende no sólo de los cultivos sino también sobre la forma en que las diferentes partes del valor de la cadena.

Guinea Ecuatorial es el país africano con mayor renta per cápita, esto se debe a la explotación de gas natural y petróleo que impulsaron la economía entre 2000-2010, no obstante la fluctuación de los precios en los hidrocarburos ha conllevado a un déficit y descenso del PIB al que el país debe enfrentarse a través de la potenciación de otros sectores.

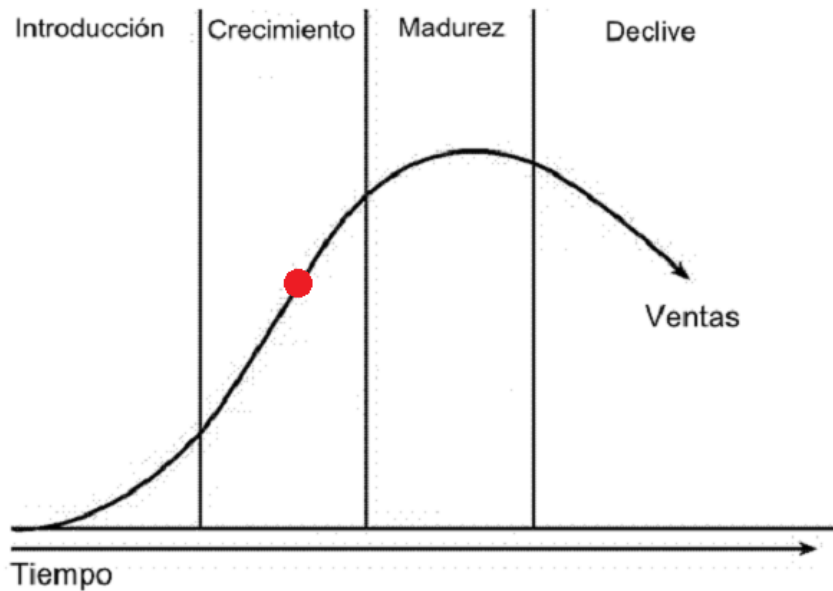
El Gobierno guineano, a través del Ministro de Agricultura, Ganadería, Bosques y Medio Ambiente, gestionado por el ministro Nicolás Houtonji, está culminando un destacado programa llamado PEGI 2020 (Plan de Industrialización de Guinea Ecuatorial) cuyo objetivo es crear una guía para el desarrollo de una industria sostenible y una economía diversificada.

La economía de Guinea Ecuatorial dependía en gran medida de la producción de petróleo y gas natural. Es por ello que el plan tiene como principal medida la reducción de esta dependencia. El gobierno ha identificado cuatro sectores prioritarios para el desarrollo, uno de los cuales sigue siendo el petróleo y la energía. Los otros son la agricultura, la ganadería y la agroindustria; la pesca y la acuicultura; y los servicios, especialmente el turismo y los servicios financieros.

Si nos centramos en el sector agrícola, podemos apreciar algo de recuperación en el ámbito interno llegando a finales del 2017 a representar el 2,5% de PIB. Es un aspecto positivo teniendo en cuenta que no se apreciaba un incentivo al sector agrícola desde los años 60, cuando las principales producciones y exportaciones de Guinea Ecuatorial eran de cacao y café, actualmente la producción de estos se encuentra concentrada en la isla de Bioko, y se considera insignificante a nivel mundial, registrando en 2016, 746 toneladas (frente a casi 45.000 toneladas registradas en 1967). El resto de la producción agrícola es considerado un entorno de subsistencia, en el que las familias simplemente producen para consumo propio.

Las explotaciones agrícolas son insignificantes, como mencionamos anteriormente toda producción hortofrutícola va destinada a cubrir necesidades alimenticias de la población ecuatoguineana, lo que hace que la mayor parte de productos se importen.

### Gráfico 8: Situación actual del mercado agrícola en Guinea Ecuatorial.



Fuente: Elaboración propia.

Según la declaración de Malabo (2014), que tiene como objetivo la transformación del sector agrícola con el fin reducir la pobreza a la mitad para el año 2025. Aumentando el PIB agrícola en un 6% y manteniéndolo constante con visión de crecimiento en los próximos años, estableciendo y fortaleciendo asociaciones públicas y privadas para generar cadenas de valor a pequeña escala siendo el inicio de un sector secundario desarrollado y próspero. Es por esto que situamos Guinea Ecuatorial en fase de crecimiento para sus importaciones agrícolas ya que predispone de unas bajezas en cuanto a diversidad en la venta y una pobre dotación alimentaria.

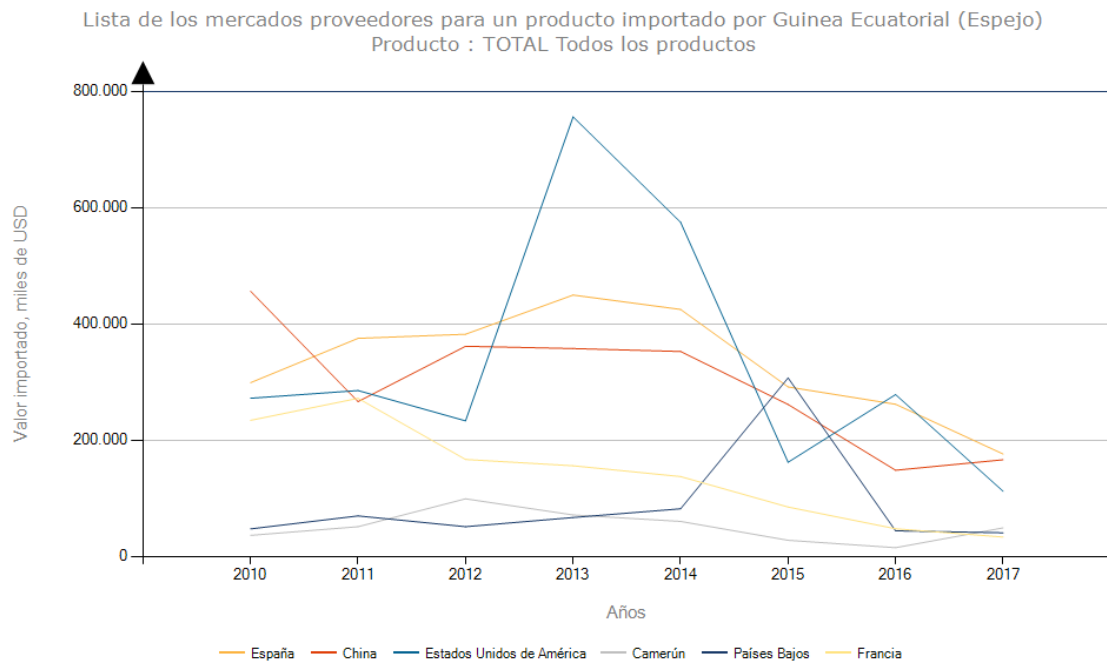
### 5. Segmentación de competidores y clientes.

Podemos definir como competidores a todas aquellos jugadores o rivales con los que disputaremos la demanda del mercado en nuestro sector determinado, en este caso los productos agroalimentarios (siendo precisos, la selección de productos agrícolas que llevamos estudiando a lo largo del tema, ya que son fuente principal de las exportaciones de la Región de Murcia). En el caso de clientes, podemos referirnos a donde va dirigida

la actividad empresarial en sí, y por otro lado al consumidor final, que en este caso será a quién va dirigido nuestro producto de manera final, pero no a quien se dirigirán las empresas murcianas que pretenden exportar este tipo de productos.

Al no estudiar el mercado desde una empresa determinada, sino de una localización geográfica, consideraremos nuestros competidores todos los países que sean exportadores de los productos agrícolas seleccionados para el mercado ecuatoguineano.

### Gráfico 9: Dominio del mercado agroalimentario.



Fuente: Trademap, grupo elaborado con las partidas arancelarias estudiadas a lo largo del análisis.

En el gráfico podemos observar la evolución de las exportaciones por parte de España, China, Estados Unidos, Camerún, Países Bajos y Francia, siendo este el ranking de mayor exportador a menor exportador para los productos seleccionados al mercado de Guinea Ecuatorial.

### 5.1. Consumidores de alimentos agroalimentarios.

Con más de 1.000.000 de habitantes, Guinea Ecuatorial es uno de los países menos poblados de África Central. No obstante representa un grueso de consumidores para



productos agrícolas interesante debido al uso de sus terrenos utilizados como subsistencia. A esto hay que sumar las diversas empresas internacionales que atraen el turismo laboral al país, y aunque en menor medida, también el turismo deportivo y de ocio.

Valorando que casi toda la población forma parte de este tipo de mercado, los tipos de consumidores que encontramos en el mercado agrícola para Guinea Ecuatorial son tres:

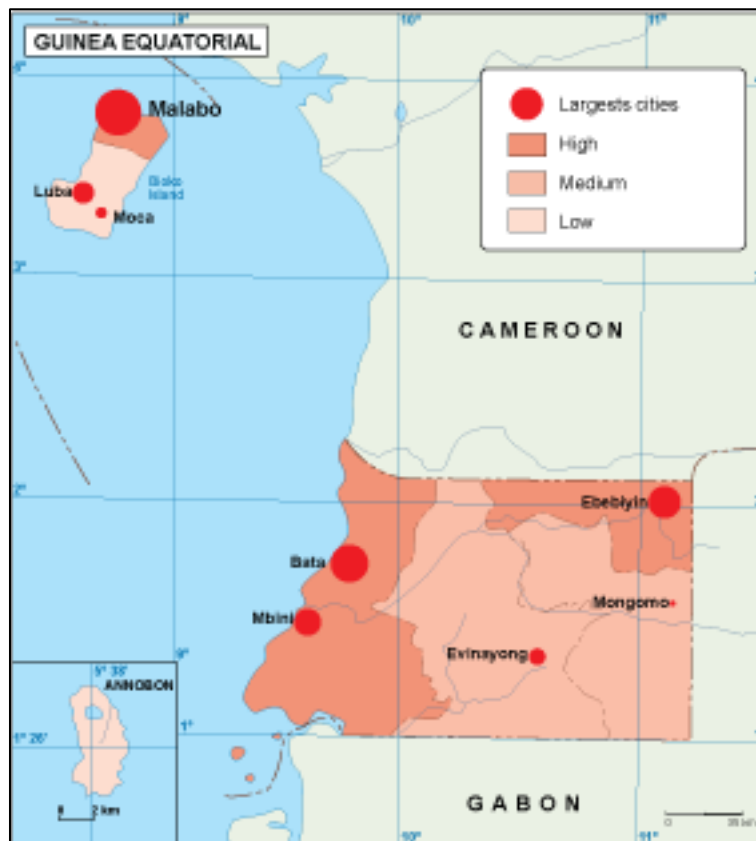
- La clase alta, extranjera y expatriada: disponen de un elevado poder adquisitivo, frecuenta los supermercados para abastecerse, además de adquirir otro tipo de productos.
- La clase media-baja, población guineana con renta baja: principalmente consumen los bienes necesarios para abastecerse, y algún bien complementario sin abandonar la línea alimenticia.
- La clase baja, dispone de territorio para subsistencia: no abandona el abastecimiento básico, principalmente arroz y algún producto hortofrutícola.

## **5.2. Grupos de población de interés para el sector agroalimentario.**

Según Athman Mravili (2012) (Representante de la rama alimentaria para las Naciones Unidas) a favor del Ministro de Agricultura Ecuatoguineano: *"Se establecido la seguridad alimentaria como una prioridad y está desarrollando un plan estratégico para aumentar la agricultura en el país"*

La constante ayuda al plan de seguridad alimentaria por parte de la FAO, es el principal incentivo para agricultores locales además de la inversión directa extranjera, que pueden hacer de las zonas rurales una distribución segura y continua a la población más alejada de los núcleos urbanos.

**Gráfico 10: Principales núcleos urbanos y distribución de la población.**



Fuente: Netmaps.

El 37% de la población es urbana y el 63% rural. En el continente, la población está bastante dispersa, con la excepción de los distintos núcleos urbanos. Quizás Bata sea la ciudad más destacada por sus edificios son de estilo colonial español además de encontrarse en perfecto estado. En su conjunto es como la meca del comercio, puedes encontrar diversos mercados, bares y restaurantes.

La segunda ciudad más grande de es Ebebiyin, en el noreste, cerca de la frontera con Camerún. Gracias a su localización fronteriza es uno de los principales puntos étnicos y comerciales, la transición de lenguas (francés, español, inglés, portugués y sus respectivos dialectos) hacen de esta ciudad un tesoro a nivel societario y turístico.

En la isla de Bioko, encontramos la capital. La mayoría de la población vive en Malabo. La ciudad es bastante limpia, además de notar la influencia arquitectónica española. En ella habitan más de 1.000 habitantes, se denota la diferencia entre clases, distintas rentas,

y la pobreza en algunos barrios bajos. No obstante es de los núcleos comerciales más importantes.

### **5.3. Potenciales clientes.**

Si partimos de una base que es la de no disponer de un distribuidor claro en el mercado de destino, las empresas deberán dirigirse a un intermediario o distribuidor que conozca el mercado, es por ello que las empresas murcianas deberán subir un nivel en la cadena de distribución, y dirigirse al eslabón anterior al consumidor final.

En el proceso de segmentación de clientes se han elegido los siguientes **grupos de clientes objetivo a los que se dirigirán las empresas murcianas:**

- Cadenas, supermercados o grupos comerciales.
- Mayoristas o minoristas.
- Empresas del sector servicios, principalmente centradas en hostelería (restaurantes, empresas de catering...)

No obstante, si consideramos la posibilidad del desarrollo de este mercado a través de nuevas inversiones y nuevos proyectos auspiciados por inyecciones de capital o futuros socios, podemos tener en cuenta el enfoque directo a nuestro consumidor final, dependerá del crecimiento de la empresa en el sector, y si están en disposición de hacerlo o ya han intervenido en proyectos en países del entorno.

Por todo ello, a continuación, describimos algunos de los perfiles de empresas que pueden entrar en los grupos objetivos considerados, que cumplen el perfil de potenciales clientes. Se ha tratado de facilitar perfiles distintos, con el fin de que las empresas puedan conocer y valorar cuáles son los más interesantes para el desarrollo de su negocio. Y, posteriormente, seguir profundizando en ellos.



En cada uno de los casos intentamos ofrecer la información más adecuada para conocer la entidad o empresa y poder contactar con ellas de la forma más adecuada. El esquema de información propuesto contiene los siguientes tópicos:

- Dirección física
- Dirección web
- Teléfono de contacto
- E-mail
- Persona de contacto y datos de contacto (perfil profesional en LinkedIn)
- Breve descripción de la empresa.


No se trata de una relación de empresas a modo de “agenda” sino de una relación de empresas con distintas características que pueden cumplir el perfil de potenciales clientes para la empresa.


(Es recomendable a la empresa que lea esto **reflexionar sobre estas empresas**, determinar su conveniencia o no, y profundizar en la investigación de más empresas que cumplan el perfil de cliente que les interesa, ya sea por sí misma o a través de organizaciones, como pueden ser las Cámaras de Comercio, Oficinas Comerciales de España en el exterior, consultores especializados, etc.)

**Tabla 6: Potenciales clientes.**

 	
<b>Dirección</b>	Calle Mbogo Nsogo s/n., BATA - Litoral, GUINEA ECUATORIAL
<b>Sitio Web</b>	<a href="http://gruposanty.com/">http://gruposanty.com/</a>
<b>Teléfono</b>	+240 333082686 / +240 333082099 / +34 51562148
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:info@gruposanty.com">info@gruposanty.com</a>
<b>Persona de contacto</b>	María Barrio Hernández, Ingeniera de Calidad y producción
<b>Perfil de LinkedIn</b>	<a href="https://www.linkedin.com/in/maría-barrio-hernández-58a9a6129">linkedin.com/in/maría-barrio-hernández-58a9a6129</a>
<b>Descripción</b>	Fundada en 1960. Se dedica a la importación y exportación de textiles y alimentación. Dispone de varias empresas repartidas en Guinea Ecuatorial y España.


Fuente: Informe de la Oficina económica y comercial de España.

	<b>Grupo Hermanos Martínez, S.L.</b>	
<b>Dirección</b>	C/Lumu Mrtindi, 42, Bata, Guinea Ecuatorial	
<b>Sitio Web</b>	<a href="http://www.martinezhermanos.com">http://www.martinezhermanos.com</a>	
<b>Teléfono</b>	+240 81066 / +240 33309 / +240 093563	
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:information@martinezhermanos.com">information@martinezhermanos.com</a>	
<b>Persona de contacto</b>	Jose María de Santiago, Administrador	
<b>Perfil de LinkedIn</b>	<a href="https://www.linkedin.com/in/jose-maria-de-santiago-martinez-82205582">linkedin.com/in/jose-maria-de-santiago-martinez-82205582</a>	
<b>Descripción</b>	Empresa familiar con experiencia en el mercado ecuatoguineano desde 1920, comenzaron a importar desde Guinea Ecuatorial en 1940, con su primer local establecido en Bata.	

	<b>Guinaco, S.A.</b>	
<b>Dirección</b>	Malabo, 693, Bioko Norte, Guinea Ecuatorial	
<b>Sitio Web</b>	<a href="http://www.guinaco.com">http://www.guinaco.com</a>	
<b>Teléfono</b>	+240 33092740	
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:contact@guinaco.com">contact@guinaco.com</a>	
<b>Persona de contacto</b>	Micha Andeme, Analista Financiero	
<b>Perfil de LinkedIn</b>	<a href="https://www.linkedin.com/in/telesforo-owono-micha-andeme-655171131">linkedin.com/in/telesforo-owono-micha-andeme-655171131</a>	
<b>Descripción</b>	Empresa francesa fundada en 1986, con socios en el continente asiático y europeo. Es el principal distribuidor de hoteles y restaurantes del país (entre sus clientes destacados se encuentra Hilton).	

Fuente: Informe de la Oficina económica y comercial de España.

	<b>FTF Catering, S.A.</b>	
<b>Dirección</b>	Crta. del Aeropuerto km.6, 24009, Malabo, Guinea Ecuatorial	
<b>Sitio Web</b>	<a href="http://www.ftfcatering.com">http://www.ftfcatering.com</a>	
<b>Teléfono</b>	+240 333099169	
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:Coordination.Center@FTFCatering.com">Coordination.Center@FTFCatering.com</a>	
<b>Persona de contacto</b>	Karlo Kopp, Jefe de campo	
<b>Perfil de LinkedIn</b>	<a href="https://www.linkedin.com/in/karlo-kopp-47541155">linkedin.com/in/karlo-kopp-47541155</a>	
<b>Descripción</b>	Empresa de catering para empresas del sector petrolífero, mineras y construcción. Cuenta con	

	<b>EGTC Group</b>	
<b>Dirección</b>	Paseo Marítimo, B.P 269, Bata, Guinea Ecuatorial	
<b>Sitio Web</b>	<a href="http://egtc.com">http://egtc.com</a>	
<b>Teléfono</b>	+240 333082956 / +240 333082958	
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:egtc@egtc.com">egtc@egtc.com</a>	
<b>Persona de contacto</b>	Hussein Badran, Vice-presidente general	
<b>Perfil de LinkedIn</b>	<a href="https://www.linkedin.com/in/hussein-badran-838590a5">linkedin.com/in/hussein-badran-838590a5</a>	
<b>Descripción</b>	Fundada en 1987, es un importador y minorista multilínea de productos de consumo de rápida rotación, con sede en Guinea Ecuatorial, y cuenta con una red mundial de socios en Europa, América del Sur, Asia y África, entre los que se incluyen Nestlé, L'Oréal, Redbull y otros.	

Fuente: Informe de la Oficina económica y comercial de España.

#### **5.4. Claves de comunicación, promoción y análisis de medios.**

En base a la etapa en la que se encuentra la Región de Murcia con respecto a su proceso de internacionalización, las directrices con las que contamos en base al cruce de ciclo de vida y posición competitiva, y la información del mercado de destino, debemos reflexionar y decidir cuáles son las acciones de promoción más convenientes para la empresa.

La promoción debe centrarse así en soluciones que hagan posible el contacto directo con nuestro público objetivo, con medios selectivos y directos. En líneas generales, pueden resultar útiles las presentaciones y jornadas técnicas, y las misiones de negocios, siempre que sean selectivas y se puedan filtrar los interlocutores.

Concretando, podemos destacar las siguientes acciones de promoción:

- Viajes de prospección. Es necesario visitar el país y explorar y observar in situ la situación del sector y a su vez tejer una red de contactos, mediante oficinas comerciales instaladas, visitas a empresas prescriptoras, etc.
- Misiones comerciales.
- Realizar actividades que nos permitan fidelizar a potenciales clientes.
- Trabajar en el país a través de algún organismo multilateral. Para ello se deben analizar los organismos multilaterales que realizan o pueden realizar proyectos del sector en el país, y conocer si hay alguna planificación establecida al efecto.
- Realización de Jornadas Técnicas para promocionar y asesorar a técnicos del país sobre proyectos de energía solar.
- Información técnica a través de catálogos, dípticos, guías, o la propia página web, etc. Estos productos pueden ser distribuidos asimismo en las jornadas técnicas especificadas.
- También puede resultar de interés para reforzar la comunicación de las empresas, la presencia en redes sociales con perfil corporativo dirigido a este mercado. Sin embargo, hay que ser conscientes que, para que sea efectiva esta modalidad

comunicativa, será necesario mantener los perfiles actualizados, con noticias e información de interés sobre las empresas, y sus servicios.

La participación en misiones, encuentros empresariales y/o ferias que encajen con el sector, además de añadir experiencia para conocer el funcionamiento del mercado de primera mano.

Adjuntamos como ejemplo una feria clave para toda África Central, la IATF, en la que asistirán las principales eminencias de Guinea Ecuatorial en busca de oportunidades comerciales (entre ellas, el presidente Teodoro Obiang Nguema), se celebrará desde los días 11 a 17.

✓ [www.guineainfomarket.com/event/feria-comercial-intra-africana-2018-iatf/](http://www.guineainfomarket.com/event/feria-comercial-intra-africana-2018-iatf/)

## **6. Canales de comercialización.**

La distribución en Guinea Ecuatorial se caracteriza por el escaso número de empresas que operan en cada sector, dirigidas en la mayoría de los casos por trabajadores expatriados, y por la escasa especialización de los canales de distribución. El mismo canal que distribuye productos agroalimentarios puede distribuir también bienes de equipo y repuestos varios.

El incremento de las importaciones de productos agrícolas, como reflejo de un mayor poder adquisitivo, ha llevado consigo un cierto aumento del número de operadores en el sector de distribución comercial, aunque la mayor parte de las importaciones se han canalizado a través de los operadores tradicionales, que han incrementado la variedad de productos que distribuyen.

La legislación comercial de Guinea Ecuatorial es bastante abierta y permisiva, con unas barreras no arancelarias insignificantes. Según el FMI se encuentra por debajo de la media de países más restrictivos a nivel mundial.

Entre las facilidades que le brinda ser parte del CEMAC (Comunidad Económica y Monetaria de África Central), se encuentra pertenecer a la unidad aduanera entre los

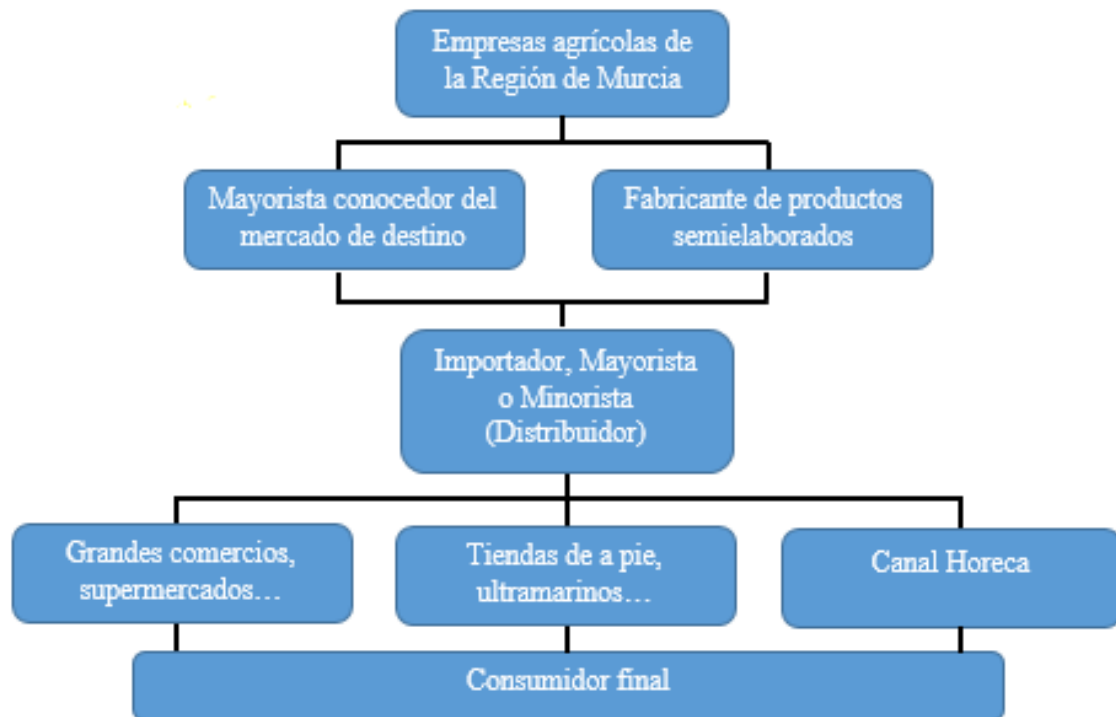


países pertenecientes (Camerún, Gabón, Chad, República Centroafricana y la R.D. del Congo) facilitando así la entrada de exportaciones al país a través de diversas vías geográficas.

No obstante, hay que tener en cuenta las barreras arancelarias en función del producto importado, IVA (15% para artículos normales, y entre un 0% y 6% como reducidos), la tasa de comercio (1%) y la tasa especial para productos regulados por el estado como bebidas espirituosas o tabaco (que puede llegar al 50%).

**6.1. Canales de Comercialización del sector agroalimentario en el país elegido.**

**Gráfico 11: Esquema de la comercialización agroalimentaria del mercado ecuatoguineano.**



Fuente: Elaboración propia

Grandes comercios: Principalmente se ubican en Malabo, y se han adaptado al país hace relativamente poco. La gran mayoría de productos son congelados aunque algunos productos agrícolas son frescos, o refrigerados, centrándose en los productos

hortofrutícolas más duraderos (potencial del producto estudiado). La distribución de productos locales es escasa, y como ya hemos mencionado en este estudio, se centra en autoabastecimiento.

Tiendas tradicionales: Es donde se centra la producción local. En los puntos más cercanos es donde se encuentran los productos frescos y perecederos. Los principales proveedores de abacerías, mercados, ultramarinos y tiendas de barrio proceden de países vecinos como Gabón o Camerún, siendo estos productos frutas, verduras y carne.

Canal Horeca: A este canal se pueden añadir hoteles, restaurantes y cáterin, que se provee de los grandes comercios ya mencionados, o realizan su propio abastecimiento.

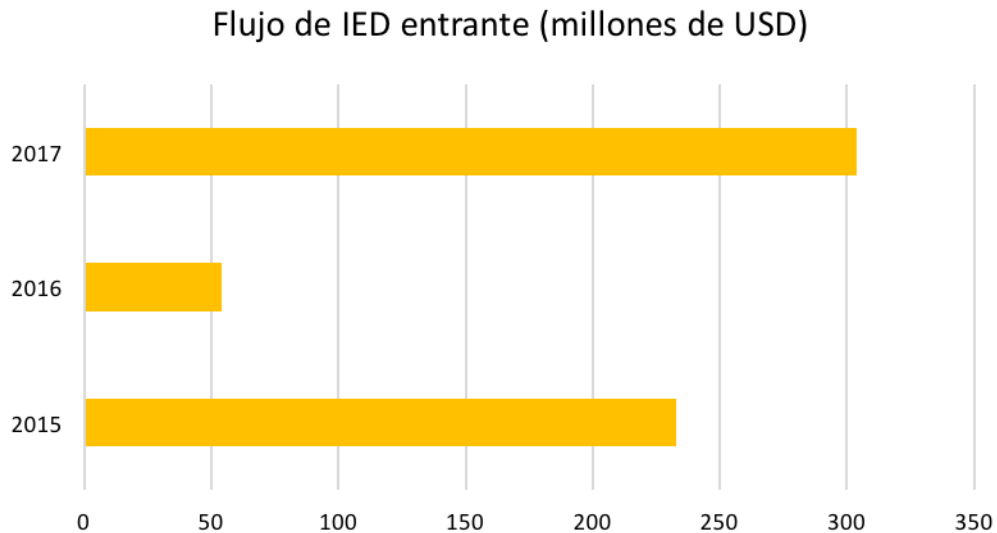
Suelen rendir servicios a multinacionales o empresas expatriadas (infraestructura, o extractores de hidrocarburos). En cuanto a los productos frescos, suelen recurrir a pequeños agricultores, carne y pescado la distribuyen a través de congelados.

## **7. Panorama actual y perspectivas**

Desde el descubrimiento de los yacimientos petrolíferos offshore, muchos inversores han mostrado gran interés en el país. Así pues, las entradas de inversión extranjera directa en el país han sido sistemáticamente elevadas en los últimos años. En 2017, las entradas de IED ascendieron a 304 millones de dólares, mientras que en 2016 ascendieron a 54 millones. El stock total de IED en el país en 2017 es de 13.700 millones de dólares, es decir, el 117,4% del PIB (UNCTAD World Investment Report, 2018).

La mayor parte de la IED en Guinea Ecuatorial se dirige al sector petrolero, seguido de los sectores forestal y pesquero. Estados Unidos es el principal país inversor, seguido de China y Francia.

## Gráfico 12: Evolución de la Inversión Extranjera Directa en Guinea Ecuatorial entre los años 2015-2017.



Fuente: Santander Trade.

En un intento por crear un clima de inversión favorable, el Gobierno ha decidido apoyar la promoción de las exportaciones no tradicionales, permitiendo la repatriación de beneficios y ofreciendo diversos incentivos fiscales. Además, el Gobierno sigue firmando nuevos contratos de asociación para la producción (gas, minas) con empresas internacionales. Las empresas anglosajonas, indias y japonesas se encuentran entre las más activas en el campo de la producción de petróleo y gas. Sin embargo, la realización de negocios en Guinea Ecuatorial sigue siendo complicada.

La corrupción en particular es problemática. Además, el clima empresarial del país sigue siendo bastante desfavorable para la inversión. Los procedimientos engorrosos y los altos costes de cumplimiento retrasan la concesión de licencias y dificultan la puesta en marcha de un negocio. La debilidad de los sistemas regulatorios y judiciales también puede desalentar la inversión extranjera, junto con los altos costos del crédito y el acceso limitado al financiamiento.

El gobierno controla los préstamos a largo plazo a través del banco estatal de desarrollo. La apertura de los gobiernos a la inversión extranjera está por debajo del promedio. Guinea Ecuatorial ocupó el puesto 173 de 190 países en el informe *Doing Business* de 2018 publicado por el Banco Mundial, ganando cinco puestos en comparación con el año anterior. El país facilitó el inicio de un negocio y luego mejoró su clima de negocios.

### **7.1 Grandes oportunidades y proyectos para el sector agrícola.**

Guinea Ecuatorial es un país que ofrece numerosas oportunidades para las empresas españolas debido tanto al crecimiento económico que está viviendo el país. El plan de recuperación en el programa Horizonte 2020 de Guinea Ecuatorial dispone de un presupuesto de USD 245,13 mil millones.

Los objetivos a lograr son: estabilizar el entorno macroeconómico, garantizar una seguridad agroalimentaria, asegurar una suficiencia energética (productos petroleros y energéticos), mejorar la infraestructura del transporte y guiar a la pequeña y mediana empresa hacia la industrialización.

A continuación se muestra un listado con los principales proyectos que se están llevando a cabo en el país relacionados con el sector agroalimentario.

**Tabla 6: Principales grandes proyectos relacionados con el sector Agroalimentario en Guinea Ecuatorial.**

<b>Agricultura y Bosques</b>				
<b>Proyectos institucionales</b>		<b>Coste Total</b>	<b>Gasto</b>	<b>Saldo pendiente</b>
2101040-0	Producción Industrial de Arroz	3.778.272,00 €	0,00 €	3.778.272,00 €
2101021-0	Construcción y equipamiento de Complejo Agro-Industrial	810.048,00 €	774.528,00 €	35.520,00 €
2101004-0	Estudio e implementación del programa	10.276.800,00 €	0,00 €	10.276.800,00 €
2101017-0	Proyecto Revolución Verde en la República de G.E. (12 fincas repartidas en el territorio nacional)	377.856,00 €	340.032,00 €	37.824,00 €
2101037-0	Proyecto Plataforma Hortofrutícola	440.832,00 €	0,00 €	440.832,00 €
19060xx-0	Construcciones de comercio y mercados alrededor de todo el territorio nacional (abastecimiento)	4.569.216,00 €	2.989.152,00 €	1.580.064,00 €

Fuente: Elaboración propia en base a los Presupuestos Generales del Estado, por el Gobierno de Guinea Ecuatorial (2016, con proyección a 2020)

## **8. CONCLUSIONES**

El trabajo tenía como objetivo el estudio de países en vías de desarrollo con mayor necesidad de productos agrícolas (dentro del sector agroalimentario), para ello realizamos la selección de mercados en base a un conjunto de variables, bien por su demanda, aumento de esta, costes logísticos o IDH (indicador en el que nos basamos para la primera preselección, además de tener presentes anteriores relaciones con productos españoles en estos mercados de destino), el país elegido y desarrollado fue Guinea Ecuatorial.

A través de este estudio hemos demostrado el aumento constante a lo largo de los años de la población ecuatoguineana, lo que implica un mayor aumento de la demanda de los productos alimenticios, ya que con su producción local actualmente son incapaces de cubrir la alimentación total de la población, y como hemos hablado anteriormente, las importaciones de productos agrícolas más perecederos (potencial a tener en cuenta de los productos exportados por la Región de Murcia; melones, limones, sandías, tomates, coles, lechugas y legumbres-hortalizas), las exportaciones de este tipo de productos se verán incrementados en los próximos años.

Esta etapa de crecimiento del mercado es el incentivo para las empresas murcianas exportadoras para adoptar una posición agresiva en el mercado, consiguiendo gran parte de participación en este.

En estos últimos años la principal relación comercial entre España y Guinea Ecuatorial estaba basada en transacciones de hidrocarburos, pero es necesario aprovechar el impulso del número de exportaciones realizadas junto con el potencial agrícola de la Región de Murcia tanto para conseguir abastecer a la población Ecuatoguineana, como para erradicar ese miedo o fobia a los mercados desconocidos centroafricanos.

La Región de Murcia presenta ayudas públicas y subsidios por toda la región con fines de propulsar el sector agroalimentario, además de una presencia internacional dentro de todo el panorama agrícola como fortaleza decisoria en cualquier mercado en el que participe.

Junto con la evolución de la sociedad en una concienciación por la salud, que ha llevado en consecuencia a una tendencia creciente de la demanda de alimentos frescos y saludables, presentan grandes incentivos en el panorama internacional, no solo en Guinea Ecuatorial, sino en el resto del mundo.

Las oportunidades que nos brinda Guinea Ecuatorial son inmensas, desde infraestructuras, hasta facilidades logísticas (como la Unión Aduanera del CEEMAC), pasando por las similitudes lingüísticas y religiosas.

Según dijo Marcelo ‘el loco’ Bielsa, exjugador argentino y entrenador de fútbol:

“La desinformación es un elemento que separa, disuelve, en vez de construir. Sobre todo la desinformación cuando tiene objetivos, no cuando es casual”.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- BRIONES, A.J. (2009). Coord. *Factores de Dirección Estratégica de los Agronegocios*. Cartagena, Universidad Politécnica de Cartagena.
- E. PRESCOTT, J. y H. MILLER, S. (2001). *Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches*. Estados Unidos: SCIP.
- FAHEY, L. Y NARAYANAN, V.K.(1968) *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*. Estados Unidos: South Western.
- GUERRAS, L.A. y NAVAS, J.E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Cizur Menor: Thomson-Civitas.
- MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y MILLA GUTIÉRREZ, A. (2012). *Análisis del entorno*. Albasanz (Madrid): Díaz de Santos.
- RIVERA Y DE GARCILLÁN. (2007). *Dirección de Marketing, Fundamentos y aplicaciones*. España: ESIC.

## **10. WEBGRAFÍA**

- AECID. (2018). *Donde cooperamos: Guinea Ecuatorial*. Gobierno de España. Sitio web: <http://www.aecid.es/ES/Paginas/D%C3%B3nde%20Cooperamos/%C3%81frica%20Subsahariana/Guin%C3%A9a-Ecuatorial.aspx>
- AGENCIA EFE. (2017). *Evo Morales quiere aprender de Obiang a ganar elecciones con 90 % de votos*. EFE. Sitio web: <https://www.efe.com/efe/america/politica/evo-morales-quiere-aprender-de-obiang-a-ganar-elecciones-con-90-votos/20000035-3447897>
- BALLESTER, R. (2018). *Canales cortos de comercialización*. Sitio web: <https://www.agroecologia.net/wp-content/uploads/2018/03/canales-cortos-ballester-vd.pdf>
- BANCO MUNDIAL. (2017). *Agricultura y alimentos*. Banco Mundial. Sitio web: <http://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/overview>
- BANCO MUNDIAL. (2017). *GDP growth (annual %)*. World Bank. Sitio web: <https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=GQ&start=2000>
- BANCO SANTANDER, Información, herramientas y recursos para la internacionalización (2018). - <https://es.santandertrade.com>
- BOMOHAGASI, M.L. (2018). *Reunión de la Comisión Permanente de Política Exterior, Cooperación Internacional e Integración Africana*. Gabinete de Prensa del Senado. Sitio web: <https://www.guineaecuatorialpress.com/noticia.php?id=12052>
- COMPAGNIE FRANÇAISE D'ASSURANCE POUR LE COMMERCE EXTÉRIEUR, Clasificación del clima financiero en todos los países del globo (2018)- <http://www.coface.es/>
- DATOSMACRO. (2017). *Guinea Ecuatorial - Índice de Desarrollo Humano - IDH*. Datosmacro.com. Sitio web: <https://datosmacro.expansion.com/idh/guinea-ecuatorial>
- DATOSMACRO. (2017). *Mejora el PIB en Murcia*. Sitio web: <https://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas/murcia>



- FAO. (2018). *Country profiles*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Sitio web:  
<http://www.fao.org/countryprofiles/index/en/?iso3=GNQ>
- FUNDACIÓN DE RELIGIOSOS PARA LA SALUD. (2018). *Programa AECID*.  
Sitio web: <https://www.fundacionfrs.es/?menu=32>
- GARCÍA, R. (2018). *Las exportaciones regionales alcanzan en 2017 su máximo histórico*. Cadena Ser. Sitio web:  
[http://cadenaser.com/emisora/2018/02/21/radio\\_murcia/1519207530\\_237952.html](http://cadenaser.com/emisora/2018/02/21/radio_murcia/1519207530_237952.html)
- GOEDDE L., HORII M., AND SANGHVI S. (2018). *Global agriculture's many opportunities*. McKinsey&Company. Sitio web:  
<https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/global-agricultures-many-opportunities>
- GUINEA INFOMARKET. (2015). *Tramites importación aduanera en Guinea Ecuatorial*. Sitio web: <https://www.guineainfomarket.com/tramites-importacion-adudarena-en-guinea-ecuatorial/>
- HERNÁNDEZ. (2017). *Las ventas de hortalizas y verduras de la Región al exterior representan el 20% del total nacional*. 2018, de Europapress. Sitio web:  
<http://www.europapress.es/murcia/noticia-ventas-hortalizas-verduras-region-exterior-representan-20-total-nacional-20180207135411.html>
- INFO, Región de Murcia. (2018). *El sector de la tecnología agrícola en la Región de Murcia*. Sitio web:  
[http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id =2\\_7754](http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id =2_7754)
- INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR (2018) - <https://www.icex.es/>
- KIPROP, V. (2018). *What Languages Are Spoken In Equatorial Guinea?* WorldAtlas. Sitio web: <https://www.worldatlas.com/articles/what-languages-are-spoken-in-equatorial-guinea.html>
- LA OPINIÓN. (2018). *Las exportaciones de la Región superan los 9.500 millones hasta noviembre*. La Opinión. (2018). Sitio web:  
<https://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2018/01/20/exportaciones-region-superan-9500-millones/891425.html>
- LA VERDAD (2017). *Las operaciones de exportación de empresas de la Región con China crecen un 7%*. Sitio web:

<http://www.laverdad.es/murcia/operaciones-exportacion-empresas-20170925134401-nt.html>

- MAPAMA. (2018). *Sostenibilidad de la industria agroalimentaria*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Sitio web:  
<http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/sostenibilidad-de-la-industria-agroalimentaria/>
- MARKET ACCESS DATA BASE (2018) - <http://madb.europa.eu>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA, ALIMENTACIÓN Y MEDIOAMBIENTE. (2017). *Convención Marco de las Naciones Unidas, Cambio climático. Gobierno de España Unió de Llaradors i Ramaders*. Sitio web: [https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/publicaciones/publicaciones/7cn\\_web\\_tcm30-438294.pdf](https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/publicaciones/publicaciones/7cn_web_tcm30-438294.pdf)
- NETMAPS. (2018). *Equatorial Guinea Population Map*. Netmaps. Sitio web: <https://www.netmaps.net/netmaps/equatorial-guinea-population-map/>
- OFFICE OF THE UNITED STATES TRADE REPRESENTATIVE. (2018). *Equatorial Guinea*. Federal Government of the United States. Sitio web: <https://ustr.gov/countries-regions/africa/central-africa/equatorial-guinea>
- OKUE, A. (2018). *Expertos del BAD y de la CEEAC elaboran un documento para la integración regional*. Oficina de Información y Prensa de Guinea Ecuatorial. Sitio web: <https://www.guineaecuatorialpress.com/noticia.php?id=11757>
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. (2012). *Agronoticias: Actualidad agropecuaria de América Latina y el Caribe*. FAO. Sitio web: <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/509146/>
- Population Pyramid. (2018). *Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100*. Sitio web: <https://www.populationpyramid.net/es/guinea-ecuatorial/2018/>
- TRADEMAP, Herramienta para estudio de mercado (2018) - <https://www.trademap.org>
- UN COMTRADE DATABASE - <https://comtrade.un.org/>
- UNESCO. (2015). *Guinea Ecuatorial*. Organización de las Naciones unidas para la Educación, Ciencia y Cultura. Sitio web: <https://es.unesco.org/countries/guinea-ecuatorial>

- UNESCO. (2016). Equatorial Guinea. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura. Sitio web: <http://uis.unesco.org/country/GQ>
- ZONDI, S. (2018). *'Trump's trade action may benefit Africa'*. African Growth and Opportunity act. Sitio web: <https://agoa.info/news/article/15504-trump-s-trade-action-may-benefit-africa.html>