

**DESARROLLO DE LÍNEAS REGULARES DE TRANSPORTE
MARÍTIMO DE MERCANCÍAS EN CONTENEDOR ENTRE EL SUR DE
EUROPA Y EL MAGREB: VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA.**

MÁSTER EN NEGOCIO Y DERECHO MARÍTIMO 2014/2015

ICADE – IME

VÍCTOR PUÑAL QUERO

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	0
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL SECTOR.....	1
1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO (STEEPLE).....	1
a. FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS.....	1
b. FACTORES TECNOLÓGICOS.....	10
c. FACTORES ECONÓMICOS.....	12
d. FACTORES MEDIOAMBIENTALES.....	22
e. FACTORES POLÍTICOS.....	24
f. FACTORES LEGALES.....	27
g. FACTORES ÉTICOS.....	32
2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	34
a. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	34
b. AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTIVOS.....	35
c. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.....	41
d. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES.....	43
e. RIVALIDAD COMPETITIVA DEL SECTOR.....	44
3. ANALISIS MATRICIAL DAFO / CAME.....	46
a. DEBILIDADES / CORREGIR.....	46
b. AMENAZAS / AFRONTAR.....	47
c. FORTALEZAS / MANTENER.....	48
d. OPORTUNIDADES / EXPLOTAR.....	49
CAPÍTULO II: ASPECTOS OPERATIVOS Y TÉCNICOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS EN CONTENEDOR EN LA MODALIDAD DE LÍNEA REGULAR.....	51
1. PORT OF LOADING.....	51

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

a. Puerto de Valencia	51
b. Puerto de Barcelona	52
c. Puerto de Marsella-Fos	52
2. PORT OF DISCHARGE	52
a. Puerto de Casablanca	52
b. Puerto centro de Argel	53
3. BUQUES AFECTOS AL SERVICIO Y COSTES DE EXPLOTACIÓN EN TIME CHARTER.....	53
a. Línea Casablanca	53
b. Línea Argel	56
4. PORT OF TRANSSHIPMENT	60
a. Puerto de Valencia	60
b. Puerto de Algeciras	61
5. SERVICIO FEEDER.....	61
6. AGENCIAS MARITIMAS Y CONSIGNATARIAS	61
7. TERMINAL OPERATORS.....	62
8. CONTAINER DEPOTS.....	63
CAPÍTULO III: ASPECTOS COMERCIALES Y ECONÓMICOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS EN CONTENEDOR EN LA MODALIDAD DE LÍNEA REGULAR	64
1. PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DEL NUEVO SERVICIO	64
a. OBJETIVOS COMERCIALES.....	64
b. ESTRATEGIAS.....	64
c. PLAN DE ACCION.....	65
d. PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING	70
e. METODOS DE CONTROL	72
f. MEDIDAS CORRECTORAS	73
CONCLUSIONES.....	75

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este Trabajo Fin de Máster consiste en analizar la viabilidad técnica y económica de un nuevo Servicio marítimo de transporte de mercancías en contenedor, en la modalidad de línea regular, que conecte diversos puertos del Sur de Europa, concretamente Valencia, Barcelona y Marsella, con Casablanca y Argel, éstos últimos pertenecientes a países del Magreb.

En un primer capítulo se pretende abordar el análisis del entorno del sector que estará compuesto por el análisis del macro-entorno, el análisis de las cinco fuerzas de *Porter* y el análisis matricial DAFO / CAME. A la hora de realizar el análisis del macro-entorno, los principales factores que se van a tratar son de índole sociodemográfico, tecnológico, económico, medioambiental, político, legal y ético. El análisis de las cinco fuerzas de *Porter* versará sobre la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de servicios sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y, la confluencia de todos ellos, determinará la rivalidad competitiva del sector. En cuanto al análisis matricial DAFO / CAME, se pretende identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del nuevo Servicio con el objetivo de proponer, respectivamente, cómo corregirlas, cómo afrontarlas, cómo mantenerlas y cómo explotarlas.

El segundo capítulo tratará sobre los aspectos operativos y técnicos necesarios para el desarrollo del Servicio de transporte de mercancías en contenedor en la modalidad de línea regular. Se definirán los puertos de carga, puertos de descarga, los buques afectos al Servicio, los puertos de trasbordo, el servicio *feeder*, los operadores de las terminales, las agencias marítimas y consignatarias y los depósitos de contenedores.

El tercer y último capítulo expondrá los aspectos comerciales y económicos del Servicio de transporte de mercancías en contenedor en la modalidad de línea regular. Se desarrollará el plan de marketing para su lanzamiento, prestando especial interés en la definición de los objetivos comerciales, las estrategias a seguir, el plan de acción sobre las principales variables de marketing, se presupuestará el plan de marketing, se establecerán métodos de control y también medidas correctoras.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Para finalizar el Trabajo Fin de Máster, se presentarán las conclusiones más significativas sobre la viabilidad técnica y económica de un nuevo Servicio marítimo de transporte de mercancías en contenedor.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL SECTOR

1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO (STEEPLE)

A la hora de internacionalizar una empresa, entendiendo la palabra internacionalizar por implantar un negocio en un país extranjero o simplemente en mantener vínculos comerciales o actividad económica relacionada con un tercer país, es importante contar previamente con una fotografía clara del macro-entorno y de sus perspectivas de futuro. Puesto que el servicio de línea regular marítima en contenedor que tenemos previsto desarrollar, conectaría España y Francia con Marruecos y Argelia, países terceros a la Unión Europea, es importante pararse a pensar sobre el entorno en el que nos moveríamos y analizar también el propio sector antes de tomar cualquier decisión sobre el proyecto.

A la hora de realizar el análisis del macro-entorno, vamos a poner el foco en el comportamiento de los factores sociodemográficos, tecnológicos, económicos, medioambientales, políticos, legales y éticos.

a. FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS

Los factores sociodemográficos más significativos que vamos a estudiar son los siguientes: población actual y su evolución de aquí a 15 años, reparto de la población entre rural y urbana, peso de la clase media actual sobre el total de la población y su evolución, y por último, etnias, lenguas y religiones a tener presentes ya que podrían condicionar nuestra aventura exterior.

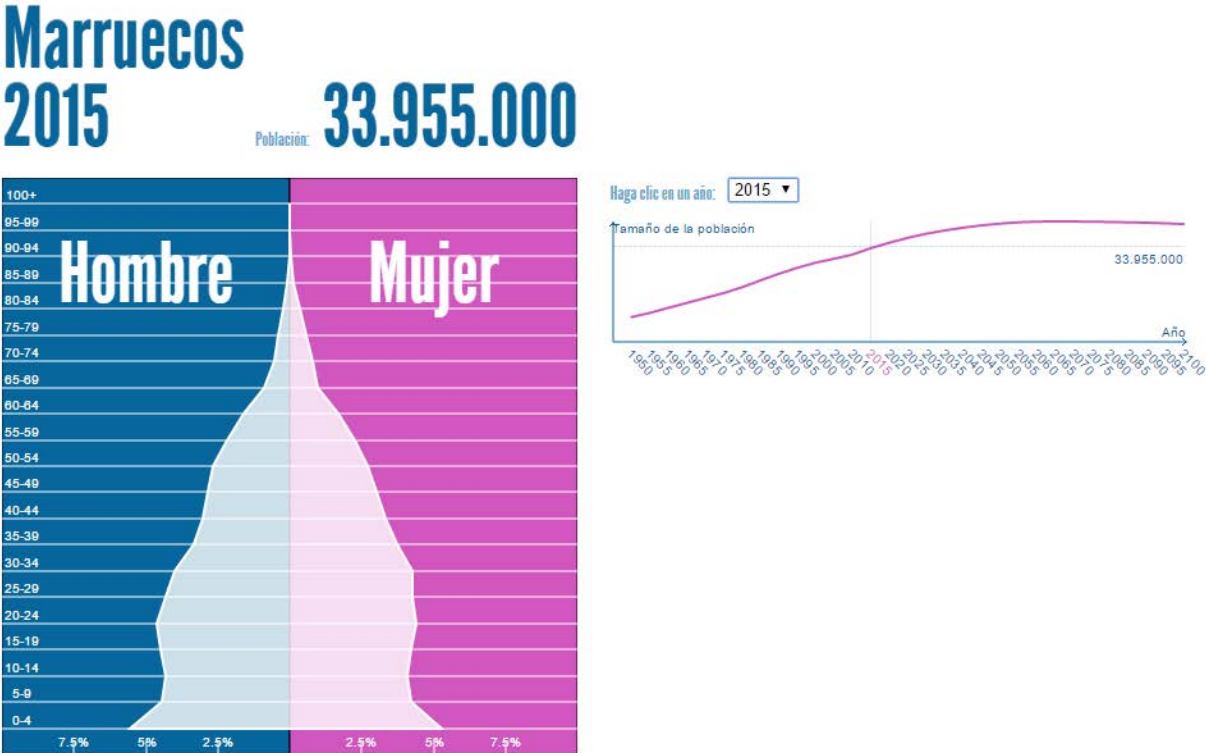
Población actual y su evolución

El Reino de Marruecos cuenta con una población hoy en día de 33.955.000 habitantes aproximadamente y se estima que para el año 2030, su población alcance los

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

39.150.000 habitantes, lo que significaría un crecimiento del 15,29%. Como se puede ver en el gráfico siguiente, se trata de una población bastante joven que con el paso de los años empezará a presentar necesidades de vivienda, alimentación y por supuesto, demandará también todo tipo de bienes de consumo (electrodomésticos, vehículos, etc.). Si el país no es capaz dar respuesta a estas necesidades con sus capacidades productivas internas, es previsible que aumenten las importaciones.



Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Marruecos 2030

Población: **39.190.000**



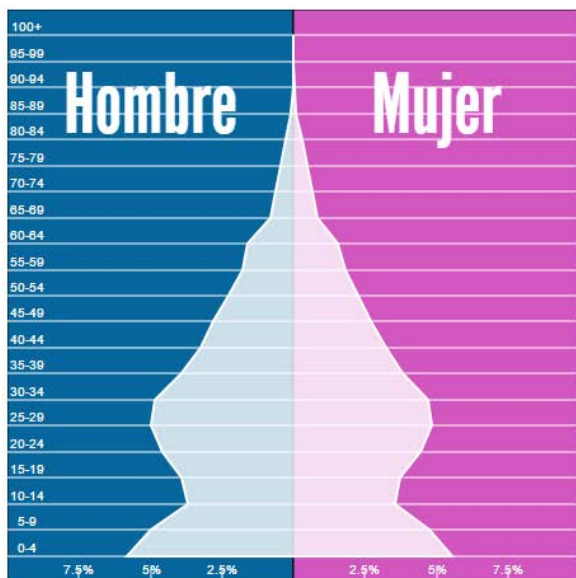
Por su parte, la República Argelina Democrática y Popular cuenta con una población en 2015 de 40.633.000 habitantes y se estima que para el año 2030, su población alcance los 48.561.000 habitantes, lo que significaría un crecimiento del 19,51%. De la misma forma que en el caso de Marruecos, la población de Argelia es bastante joven como se puede observar en el gráfico a continuación. Con el paso de los años, esta población tendrá también que cubrir sus necesidades en cuanto a vivienda, alimentación y bienes de consumo. Igual que en el caso marroquí, si Argelia no es capaz con sus medios productivos de responder a las futuras necesidades de su población, es de prever que las importaciones se incrementen.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Argelia 2015

Población: **40.633.000**



Argelia 2030

Población: **48.561.000**



Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

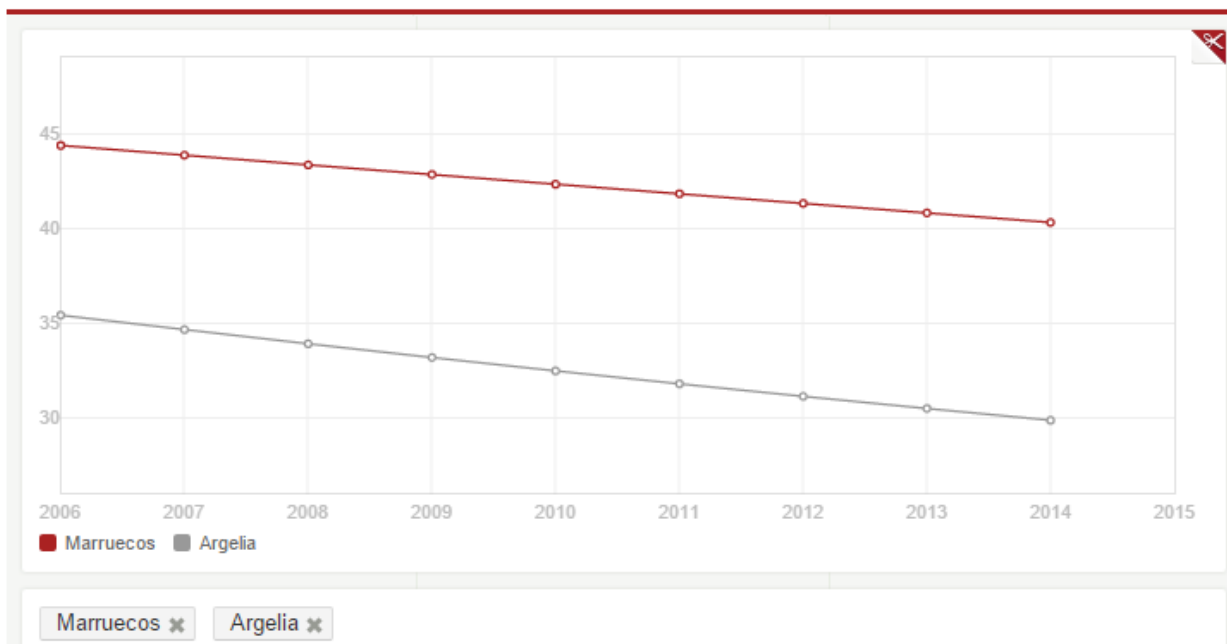
Población rural vs. Población urbana

El porcentaje de población rural en Marruecos y Argelia ha disminuido en los últimos años. En 2014, la población rural representaba en Marruecos y Argelia respectivamente el 40% y el 30% de la población total.

Como se puede ver en el gráfico de debajo, el porcentaje de población de 15 años o superior que sabe leer y escribir es en Marruecos y Argelia respectivamente el 68,5% y el 80,2%. Ambos países presentan divergencias en este indicador entre la población masculina y la femenina, siendo en Marruecos 78,6% frente al 58,8% y en Argelia 87,2% frente al 73,1%.

Población rural (% de la población total)

Población rural se refiere a las personas que viven en zonas rurales según la definición de la oficina nacional de estadísticas. Se calcula como la diferencia entre la población total y la población urbana.



Es importante conocer el reparto entre población urbana y población rural porque desde el punto de vista sociológico, es más común el consumo en las sociedades donde la población urbana es superior a la población rural. Además, el nacimiento de la clase media que detallaremos en el siguiente apartado, surge en las actuales

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

sociedades desarrolladas cuando éstas experimentaron flujos migratorios procedentes de las zonas rurales hacia las ciudades.

Importancia de la clase media sobre el total de la población

La clase media es la encargada de “tirar” del consumo interno de un país. Tiene las necesidades básicas cubiertas y demanda constantemente bienes de consumo que, en muchos casos, proceden de terceros países siendo importados.

En la clasificación de los países que elabora el Banco Mundial en base al índice de Gini, indicador que trata de medir la distribución o reparto de la riqueza de un país entre su población, no figuran datos sobre el Reino de Marruecos ni tampoco sobre la República Popular y Democrática de Argelia. Tras buscar otras fuentes que indiquen el peso de la clase media sobre el total de la población en ambos países, los datos e informaciones encontradas al respecto varían considerablemente de unas fuentes a otras. Por tanto, vamos a desarrollar este punto basándonos en nuestra experiencia y conocimiento personal sobre ambos países.

En la actualidad, la clase media en ambos estados se encuentra principalmente en los núcleos urbanos de mayor actividad económica donde se concentran los centros industriales más importantes. También hay que tener en cuenta, sobre todo en el caso del Reino de Marruecos, que el turismo es un sector que aporta mucha riqueza al país. No tanto así en el caso de Argelia. Se podría estimar que la clase media en Marruecos representa entre el 15-20% de la población del país. En Argelia, el peso de la clase media es bastante inferior pudiendo situarse entre el 10-15%.

Es importante destacar que la clase media en estos dos estados carece por un lado de los medios económicos que existen en España y por otro, se caracteriza por ser mucho más vulnerable que en España ante situaciones de crisis. La pérdida de trabajo, el fallecimiento del cabeza de familia o la adicción al alcohol y a las drogas, son factores que sin duda marcan considerablemente el devenir de una familia entera, relegándola a un nivel de vida de pobreza extrema puesto que, a diferencia de España, la estructura del Estado en ambos países y los medios y recursos con los que cuentan,

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

no garantizan a sus ciudadanos las coberturas necesarias frente a casi ningún tipo de contingencias.

Si bien la clase media ha aumentado en los últimos 15 años, las perspectivas a futuro son un tanto inciertas. El Reino de Marruecos parece más decidido a perseguir el desarrollo de la clase media para continuar con su política de estabilización del país y evitar así revueltas que pudiesen surgir por descontentos populares. Podrían verse avances positivos en los próximos 15 años aunque si bien el ritmo parece lento. Argelia es un caso más complicado y complejo. La clase media apenas ha evolucionado en los últimos 15 años y las previsiones a futuro no son nada positivas en este sentido. El crecimiento de la clase media respecto al total de la población no será muy significativo de aquí a los próximos 15 años vista.

Etnias, lenguas y religiones

Las sociedades de los países se componen, por lo general, de diversas etnias y las personas se comunican en diferentes lenguas. Además, suelen convivir ciudadanos de religiones dispares y el grado de tolerancia y de convivencia entre los individuos dota a los países del equilibrio social necesario para alcanzar periodos sostenidos de crecimiento y desarrollo en el tiempo.

En el Reino de Marruecos conviven principalmente la etnia Árabe y la etnia Bereber que representan respectivamente el 75% y el 24% de la población. El 1% restante corresponde a inmigrantes procedentes de los países del África Subsahariana principalmente, y a otros extranjeros (franceses, españoles, etc.). Los idiomas oficiales son el Árabe clásico y el *Amazigh* o lengua bereber. Sin embargo, entre la población se utiliza el *Darija* (dialecto marroquí del Árabe clásico) en la mayoría del territorio, si bien destacar que existen pequeñas diferencias entre el hablado en el norte y sur de Marruecos. Además, existen tres grandes núcleos de población Bereber y cada uno de ellos practica un dialecto procedente del *Amazigh*: el Rifeño o *Tamazight Tarifit* empleado por los habitantes bereberes del Rif, el *Tamasight* hablado por la población bereber presente en el área del Medio Atlas y el *Tashelhit* hablado por los bereberes en las laderas del Alto Atlas y del Anti-Atlas. Fruto del protectorado francés y del

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

protectorado español que duró varias décadas, en el centro y sur de Marruecos también se comunica la población en lengua francesa mientras que en el norte y en la región del Sáhara Occidental es corriente el uso del español para comunicarse. En el mundo empresarial, el idioma francés es el más relevante. Es bueno conocer que existen ciertas tensiones entre la población árabe y la bereber, especialmente en la región del Sáhara Occidental. En el apartado religioso, Marruecos es un país de inmensa mayoría musulmana donde el 99,4% de la población profesa esta religión. Es muy importante destacar que se trata de un país musulmán de mayoría sunita, perteneciendo cerca del 90% de los musulmanes marroquíes a esta corriente del islam, y por tanto donde la autoridad política y religiosa están fundidas en la misma persona, Su Majestad el Rey de Marruecos Mohamed VI, quien comanda a los creyentes y reina y gobierna en el país. En cuanto a las minorías religiosas, el 0,4% son cristianos, el 0,1% judíos y el 0,1% profesan otras religiones.

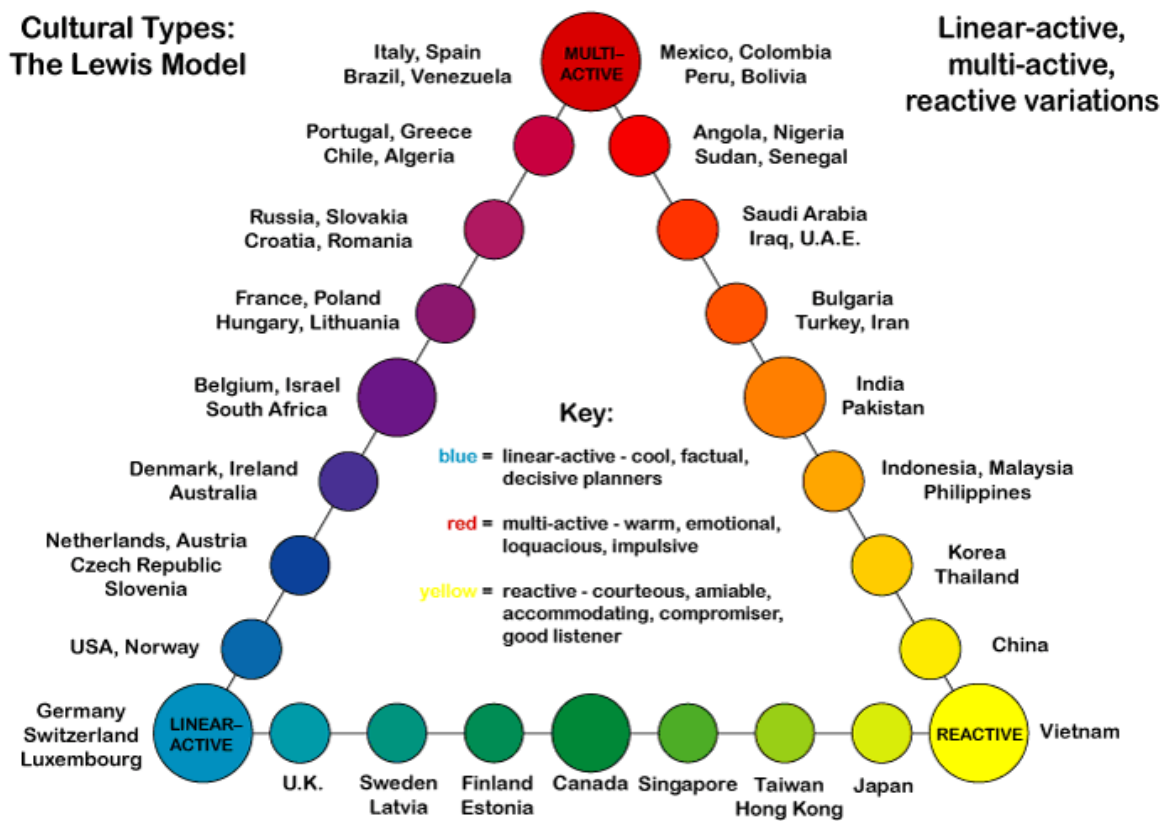
En la República Argelina Democrática y Popular la etnia Árabe es claramente mayoritaria y representa el 89% de la población. Los bereberes son el segundo grupo más importante y representan cerca del 10% de la población. El 1% restante son mayoritariamente descendientes de franceses instalados durante la época colonial. Destacar que Argelia llegó a tener el estatus de Departamento en la organización territorial de Francia durante más de un siglo, concretamente durante los años que van de 1848 a 1962. El idioma oficial es el Árabe clásico. No obstante, la mayoría de la población habla el árabe argelino. Minoritariamente, existen núcleos de población que hablan variantes del *Amazigh* o lengua bereber. Las variantes más importantes son el *Taqabaylit*, o Cabilio que se localiza en la región de Cabilia (al este de Argel), *Tashawit* empleado al sureste de la Cabilia, el *Haqbaylit* que predomina al oeste de Argel en los montes *Chenoua* y el *Tumzabt* en el Valle de *M'zab* situado en la parte central del país. Además, existe otra variante del Árabe clásico que se emplea en el suroeste del país y que se denomina Árabe saharauí argelino. Hay que destacar que el uso del francés está muy extendido y prevalece en el mundo empresarial. A diferencia de Marruecos, la población Bereber parece estar más integrada en la sociedad argelina. De la misma manera que Marruecos, Argelia es un país de mayoría sunita y en el que alrededor del 99% profesa esta rama del Islam.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Proximidad cultural

Parece evidente que existe una diferencia cultural importante entre el Reino de Marruecos, la República Argelina Democrática y Popular, el Reino de España y la República Francesa. Sin embargo, Marruecos y Argelia no se encuentran tan lejanos culturalmente si nos basamos en el modelo de Lewis como se aprecia a continuación:



Se pueden observar puntos de encuentro al contar España, Francia, Marruecos y Argelia con una cierta componente de personas “multi-actives” que les es común en mayor o menor medida. Sobre las personas “multi-actives” destacar que se caracterizan por lo general, por tratarse de personas enérgicas que no esconden sus emociones en sus acciones, llegando a parecer incluso impulsivas en algunos casos. Además, suelen realizar varias tareas a la vez, alternando unas y otras según la urgencia o el interés que les susciten. Destaca también la importancia que le confieren a las relaciones humanas y su gestión a nivel laboral es vista como algo fundamental.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Su importante carga emocional en ocasiones puede tornarse prejudicial para sus propósitos. El hecho de que en cierta manera, y con carácter generalista, los individuos de estos cuatro países presenten actuaciones y formas de actuar similares, es importante porque reduce la barrera cultural entre unos y otros facilitando, en cierta manera, la posibilidad de entendimiento.

b. FACTORES TECNOLÓGICOS

El nivel de desarrollo tecnológico de un país, el número de líneas de telefonía fija y el número de líneas de telefonía móvil son los tres principales indicadores que ayudan a determinar el nivel de desarrollo tecnológico de un país y también la capacidad de acceso con la que cuenta para conectarse con el mundo tecnológico.

Nivel de desarrollo tecnológico

Según la publicación “Global Information Technology Report of 2015” realizada por el Foro Económico Mundial que mide el grado de desarrollo a nivel tecnológico de 143 países y los compara entre sí, el Reino de Marruecos ostenta el puesto 78 mientras que la República Argelina Democrática y Popular se encuentra en peor situación, apareciendo en la posición 120. El informe refleja que el Reino de Marruecos ha tenido una evolución positiva a nivel general, año tras año, desde el 2012 hasta el último ejercicio analizado. Si pasamos a un nivel más detallado, se puede comentar que el subíndice de mayor crecimiento en este periodo es el relativo al uso de la tecnología tanto a nivel individual como de la propia Administración.

El caso de la República Argelina Democrática y Popular es bien diferente ya que la tendencia mostrada ha sufrido un ligero retroceso durante un par de años y ha vuelto en 2015 al mismo nivel que tenía en 2012.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Número de líneas de telefonía fija y móvil en Marruecos

En 2009, casi el 80% de la población de Marruecos contaba con un teléfono móvil mientras que apenas el 11% de los hogares contaba con línea de teléfono fijo. Vista la tendencia de los cinco años anteriores, podríamos esperar que los porcentajes de penetración de móviles y de telefonía fija en la población de Marruecos sean superiores hoy en día.

Telephone lines

Fixed telephone subscription		
Year	Subscribers	Penetration rate (%)
2009	3,516,281	10.99
2008	2,991,158	9.46
2007	2,393,767	7.67
2006	1,266,119	4.10
2005	1,341,156	4.40

Mobile cellular subscriptions

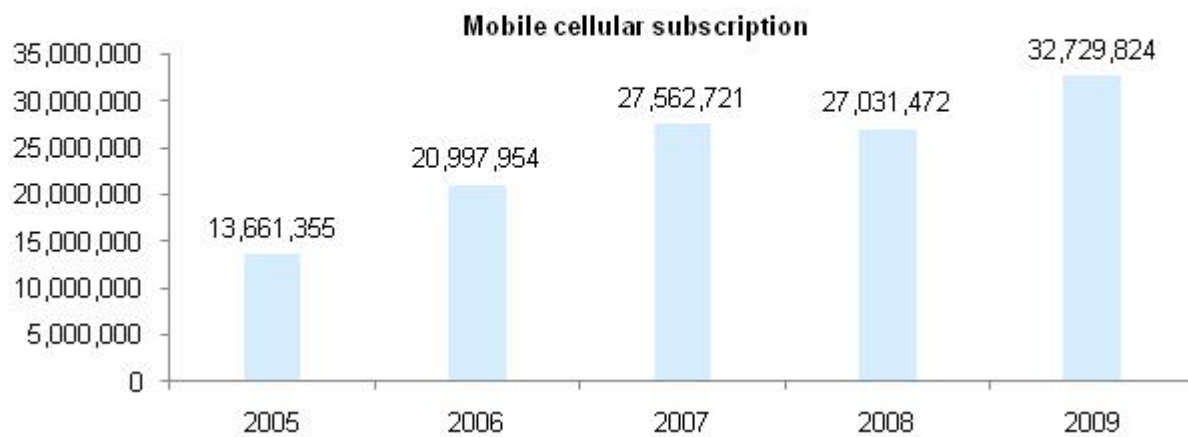
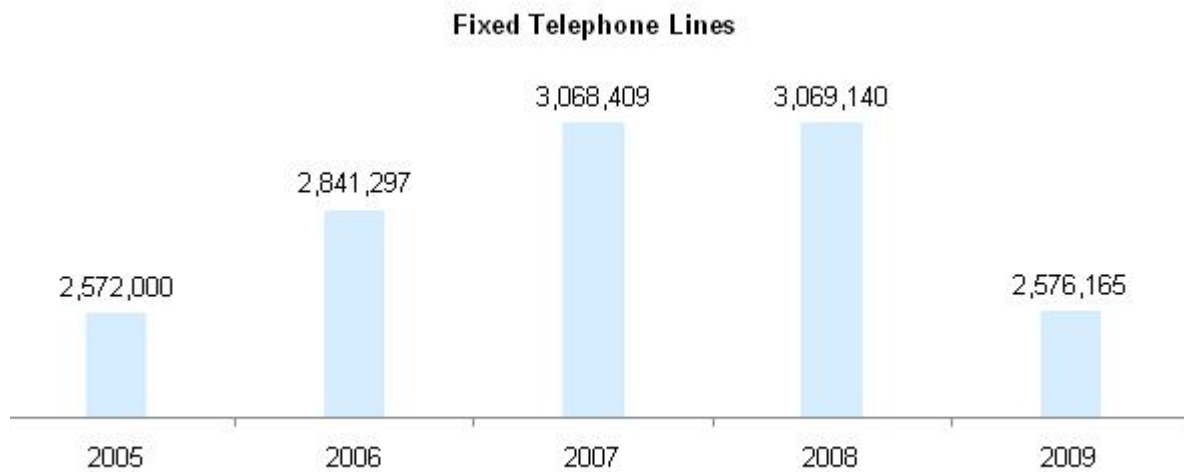
Mobile phone subscription		
Year	Subscribers	Penetration rate (%)
2009	25,310,761	79.11
2008	22,815,694	72.19
2007	20,029,300	64.15
2006	16,004,731	51.87
2005	12,392,805	40.64

Número de líneas de telefonía fija y móvil en Argelia

Por su parte, Argelia tenía en 2009 un menor número de líneas de teléfono fijo. Sin embargo, el número de teléfonos móviles en posesión de abonados era también muy alto, con una penetración similar a la que presenta Marruecos.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero



c. FACTORES ECONÓMICOS

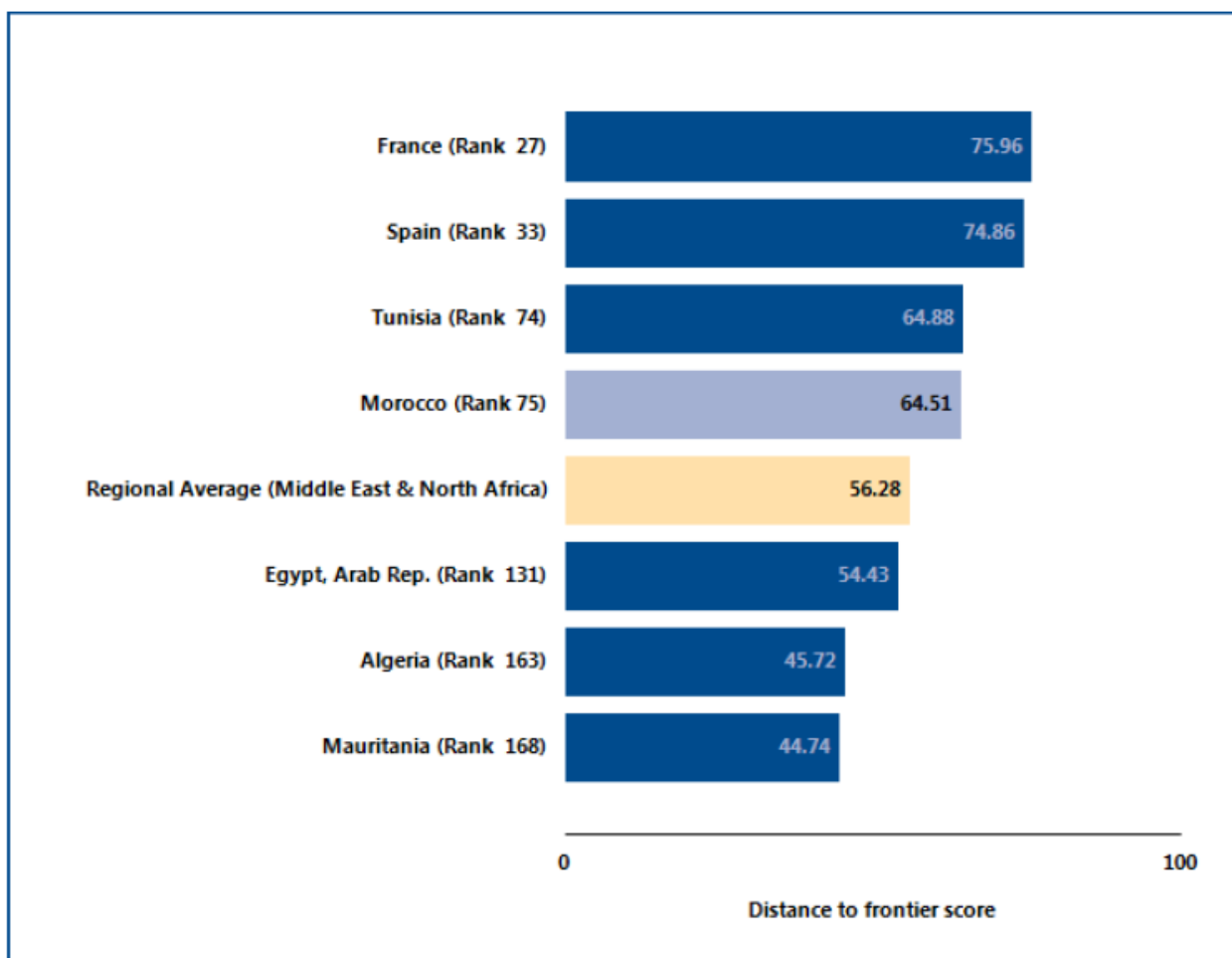
Los indicadores más relevantes a la hora de estudiar aspectos económicos de un país son la facilidad para hacer negocios, la balanza comercial del país en cuestión, sus socios comerciales, los principales productos que importa y exporta, las fluctuaciones de su moneda respecto a la divisa de sus principales socios comerciales y la evolución de los costes salariales.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Facilidad para hacer negocios

En el informe “Doing Business 2016” publicado por el Banco Mundial, el Reino de Marruecos ha mejorado su posición respecto al año anterior, al escalar 5 peldaños hasta alcanzar el puesto 75 del ranking. La República Argelina Democrática y Popular, por su parte, ha empeorado su posición en esta clasificación decayendo de un año a otro hasta situarse en el año 2016 en el puesto 163. Ambos países tienen aún como tarea pendiente, el reducir sus trabas para mejorar la facilidad de hacer negocios si se compara con otros países como muestra la siguiente comparativa:

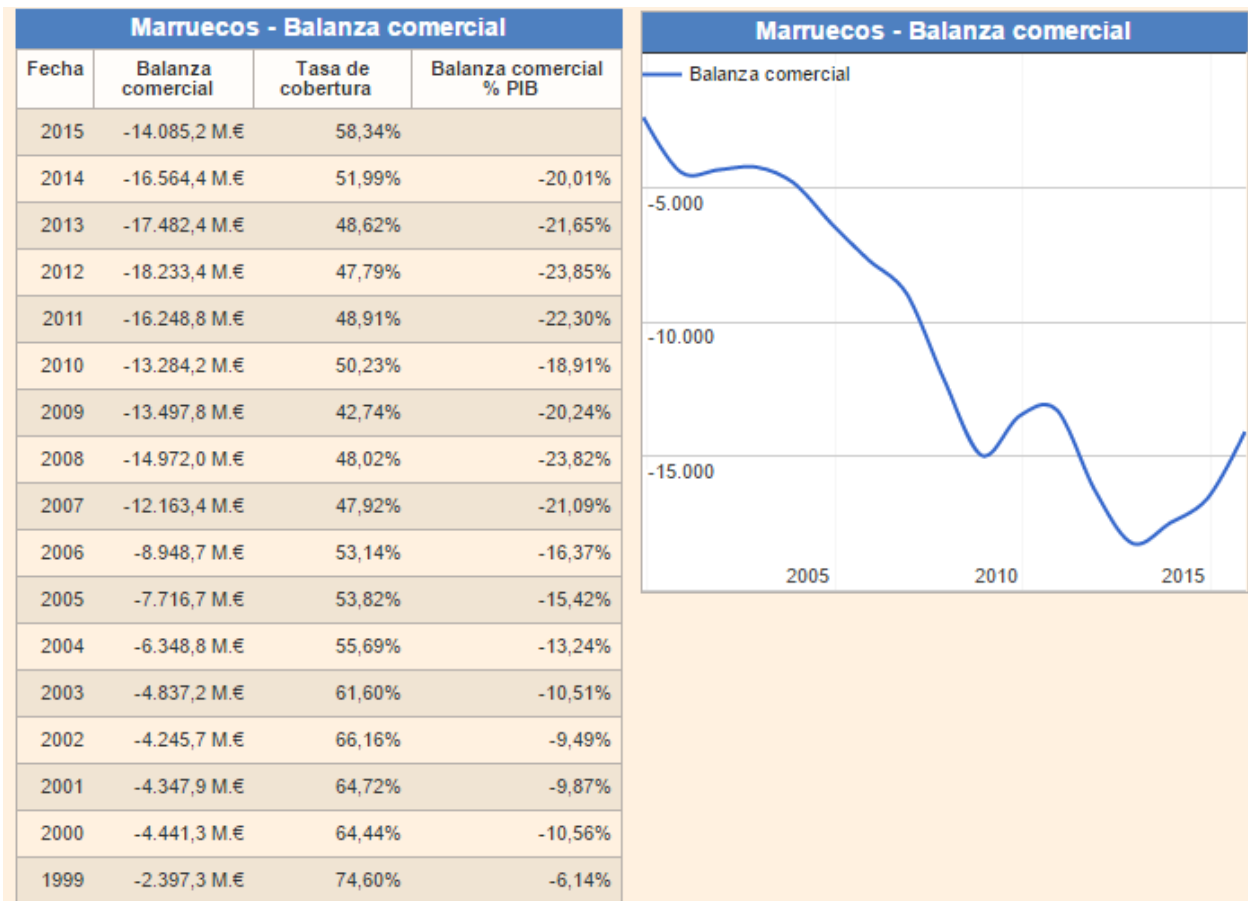


Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Balanza comercial

El Reino de Marruecos tiene una gran dependencia del exterior como muestra el déficit de 14.085,2 millones de euros registrado en su balanza comercial en el año 2015 y que supone el 20,01% de su Producto Interior Bruto. Si bien, respecto a años anteriores, este déficit ha sido algo menor en parte por el aumento de las exportaciones y la reducción de las importaciones.

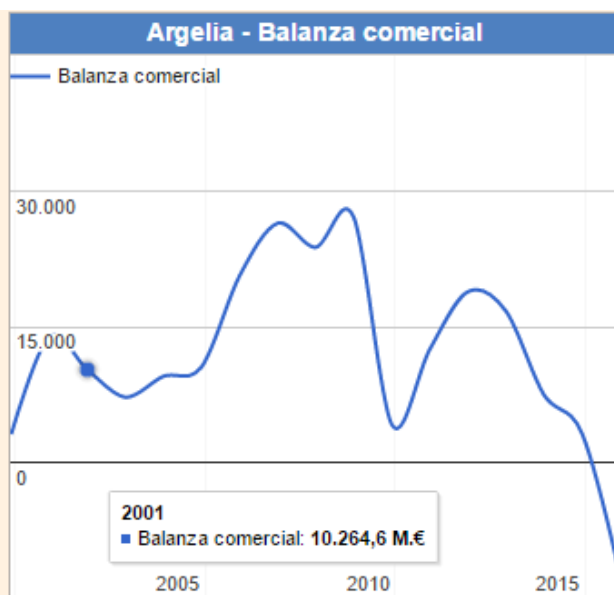


La República Argelina Democrática y Popular rompió en 2015 su tendencia de superávit de la última década. Concretamente, registró un déficit de 12.360,5 millones de euros, lo que supone un 2,02% de su PIB. Este déficit se explica por la caída experimentada a lo largo de ese año en el precio de los hidrocarburos, su principal producto de exportación, y por la ligera subida de las importaciones.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Argelia - Balanza comercial			
Fecha	Balanza comercial	Tasa de cobertura	Balanza comercial % PIB
2015	-12.360,5 M.€	73,37%	
2014	3.241,3 M.€	107,35%	2,02%
2013	7.488,9 M.€	118,07%	4,74%
2012	16.724,8 M.€	142,65%	10,29%
2011	18.852,0 M.€	155,54%	13,16%
2010	12.506,3 M.€	140,96%	10,29%
2009	4.215,7 M.€	114,96%	4,28%
2008	27.073,0 M.€	200,86%	23,30%
2007	23.737,4 M.€	217,74%	24,10%
2006	26.407,3 M.€	254,53%	28,33%
2005	20.613,6 M.€	225,98%	24,88%
2004	10.559,9 M.€	172,30%	15,39%
2003	9.532,0 M.€	187,09%	15,88%
2002	7.222,6 M.€	157,06%	12,02%
2001	10.264,6 M.€	192,48%	16,79%
2000	13.923,8 M.€	240,22%	23,50%
1999	3.155,4 M.€	136,71%	6,89%



Socios comerciales

El Reino de Marruecos tiene a España y Francia como sus dos grandes socios comerciales. Ambos países concentran más del 40% de sus exportaciones y suponen más del 25% de sus importaciones tal y como refleja “UN Comtrade”.

Principales socios comerciales de Marruecos

Clientes principales (% de las exportaciones)	
2014	
España	21,9%

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Clientes principales (% de las exportaciones)		2014
Francia		20,8%
Brasil		4,6%
Italia		4,3%
India		3,6%
Estados Unidos		3,6%
Reino Unido		3,0%
Alemania		2,9%
Países Bajos		2,8%
Turquía		2,3%

Principales proveedores (% de las importaciones)		2014
Francia		13,5%
España		13,3%
China		7,6%
Estados Unidos		7,0%
Arabia Saudita		5,4%
Alemania		5,2%

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Principales proveedores (% de las importaciones)	2014
Italia	4,9%
Rusia	4,2%
Turquía	3,6%
Argelia	2,9%

La República Argelina Democrática y Popular tiene a España y Francia como su primer y tercer destino respectivamente de sus exportaciones. El peso que España y Francia tienen en sus importaciones es también significativo siendo respectivamente cuarto y segundo socio comercial en este apartado como destaca “UN Comtrade”.

Principales socios comerciales de Argelia

Cientes principales (% de las exportaciones)	2014
España	15,2%
Italia	13,2%
Francia	11,0%
Reino Unido	8,8%
Países Bajos	8,1%
Estados Unidos	7,7%
Brasil	4,4%

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Clientes principales (% de las exportaciones)		2014
Turquía		4,2%
China		3,0%
Bélgica		3,0%

Principales proveedores (% de las importaciones)		2014
China		14,1%
Francia		10,8%
Italia		8,6%
España		8,6%
Alemania		6,5%
Estados Unidos		4,9%
Turquía		3,6%
Argentina		3,3%
Corea del Sur		2,8%
Reino Unido		2,5%

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Principales productos importados y exportados

Marruecos importa del extranjero una gran variedad de bienes y productos. España se ha afianzado como uno de sus principales proveedores, de cuyo país Marruecos se aprovisiona principalmente de material de construcción, piezas y repuestos para la industria de la automoción y maquinaria esencialmente destinada a la industria ligera o de transformación de productos así como aceites y lubricantes para su mantenimiento. En lo referente a las exportaciones de Marruecos a España, el reino alauí vende cables e hilos y demás conductores aislados para la electricidad, ropa, calzado y complementos, automóviles, moluscos y pescado. De Francia importa cereales (trigo en su mayoría), repuestos para aeronaves, medicamentos y productos farmacéuticos, locomotoras y locotractoras, coches, maquinaria para la industria ligera o de transformación y material de construcción (alambres). En contrapartida, Marruecos exporta a Francia sobre todo cables e hilos y demás conductores aislados para la electricidad, vehículos (turismos), frutas y hortalizas, ropa, calzado y complementos, abonos químicos y preparaciones y conservas de pescado.

Argelia por su lado importa de España toda clase de material de construcción, automóviles, maquinaria agrícola y productos químicos. En sentido contrario, el tráfico de mercancías está constituido en su casi totalidad por las exportaciones de gas y de productos derivados del petróleo. En lo referente a los intercambios con Francia, Argelia compra a dicho país cereales (trigo), medicamentos y productos farmacéuticos, toda clase de aeronaves, vehículos y automóviles para el transporte de personas, repuestos y recambios para los vehículos, material de construcción, maquinaria y aparatos mecánicos y productos básicos de alimentación. En cuanto a las ventas argelinas a Francia, éstas se componen de gas de petróleo y demás hidrocarburos gaseosos y también de aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.

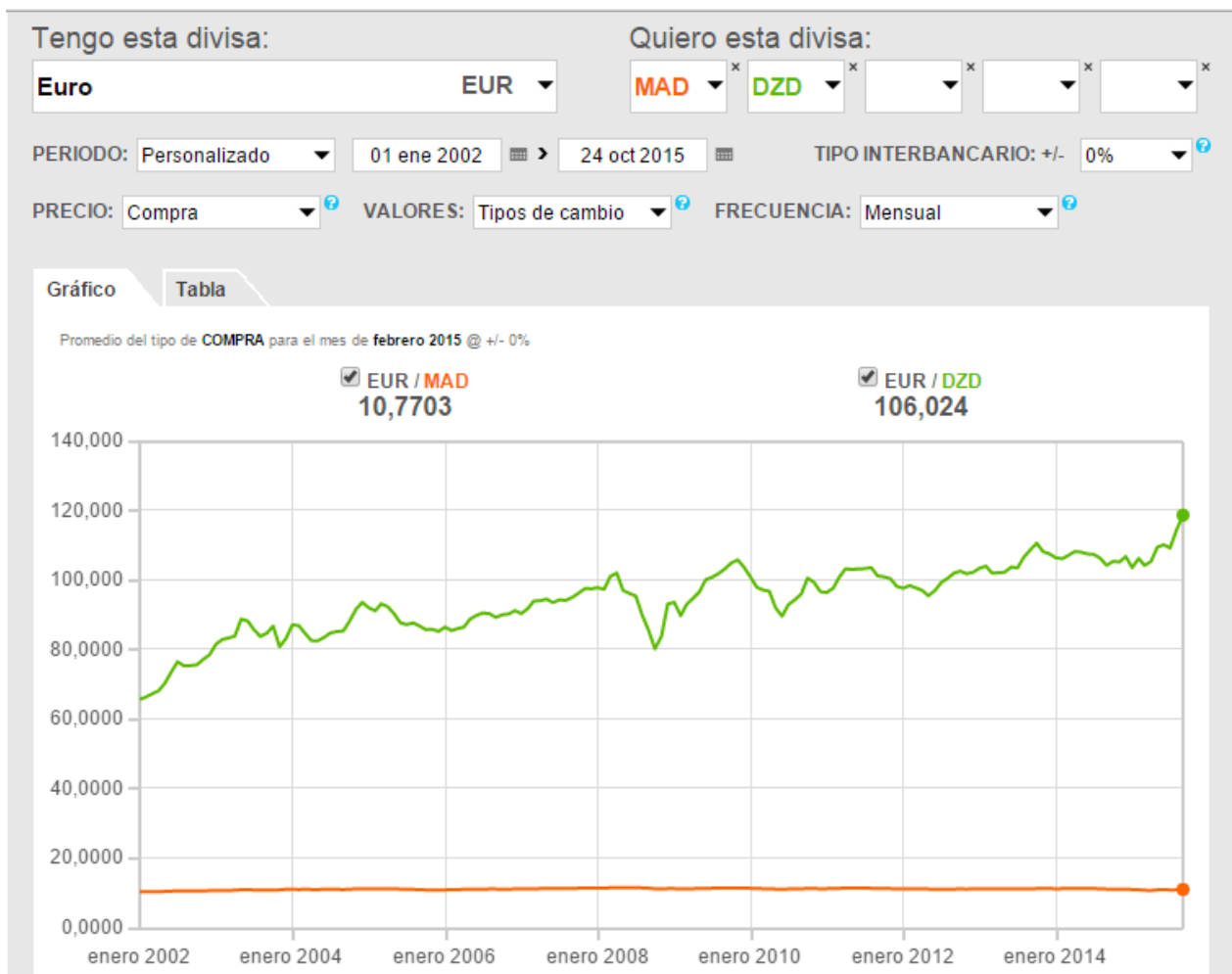
Fluctuación divisa local vs. Euro

El Reino de Marruecos tiene por divisa el *Dirham* marroquí y el Banco Central de Marruecos, *Banque Al-Maghrib*, vela porque el tipo de cambio respecto al Euro se

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

mantenga estable a lo largo del tiempo creando de esta manera un clima estable para los intercambios comerciales con sus socios que son mayoritariamente europeos. El control de cambios en la práctica es inexistente dado que se lleva el control de las transacciones a posteriori. La divisa marroquí no fluctúa por tanto libremente ya que el Banco Central interviene para mantener la estabilidad en el tipo de cambio, como hemos comentado anteriormente.

El *Dinar* argelino, divisa de la República Argelina Democrática y Popular, es una divisa mucho más volátil respecto al Euro y su fluctuación está muy influida por la evolución en el mercado internacional del precio de los hidrocarburos. El Banco Central de Argelia, *Banque d'Algérie*, tiene establecido un control de cambios para evitar fugas masivas de divisas y solamente permite expatriar capitales bajo ciertos supuestos.

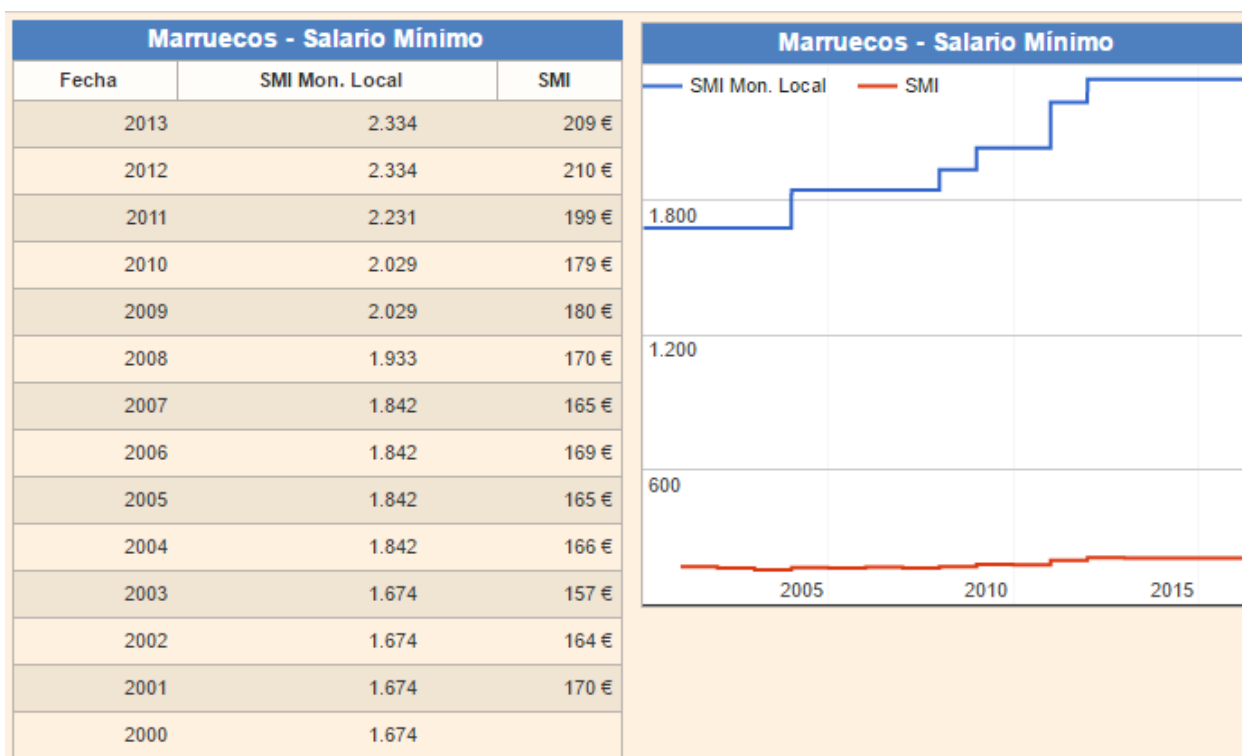


Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Evolución costes salariales

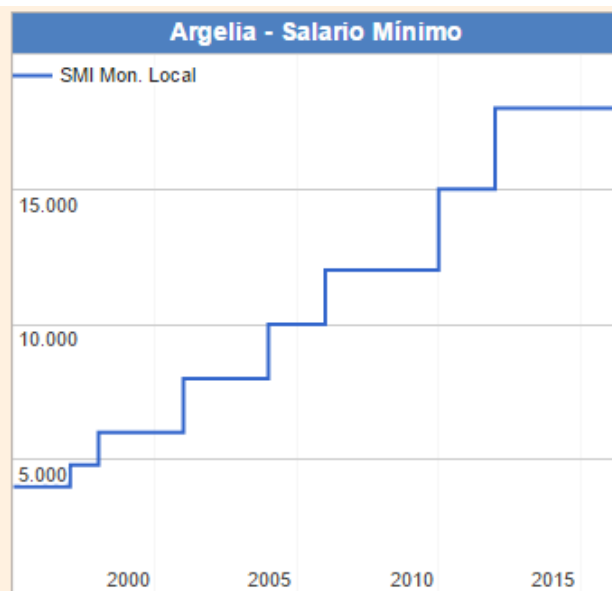
Los salarios y las cargas patronales tanto en Marruecos como en Argelia están muy por debajo de los costes en cualquier país de la Unión Europea. Si bien es cierto que en Marruecos, el Salario Mínimo Interprofesional y el Salario Mínimo Agrícola ha aumentado en julio de 2014 y julio de 2015, en ambos casos en un 5%, éstos siguen siendo bastante moderados y suponen, al cambio en Euros, aproximadamente 1,25 Euros la hora y 6,30 Euros al día. En cuanto a las cargas patronales, ascienden a cerca del 21% del salario bruto del trabajador. Hay que destacar que la jornada de trabajo es de 44 horas semanales repartidas de lunes a viernes en horario de mañana y de tarde, y los sábados por la mañana.



En Argelia, el Salario Mínimo Interprofesional es de aproximadamente 1,10 Euros la hora al cambio. En cuanto a la seguridad social a cargo del empresario, el coste es del 26% sobre el salario bruto del trabajador. Es pertinente señalar que la jornada de trabajo es de 40 horas semanales repartidas de lunes a jueves siendo los viernes y los sábados días festivos.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Argelia - Salario Mínimo		
Fecha	SMI Mon. Local	SMI
2013	18.000	173 €
2012	18.000	183 €
2011	15.000	151 €
2010	15.000	145 €
2009	12.000	122 €
2008	12.000	122 €
2007	12.000	128 €
2006	12.000	138 €
2005	10.000	102 €
2004	10.000	110 €
2003	8.000	96 €
2002	8.000	118 €
2001	8.000	117 €
2000	6.000	
1999	6.000	
1998	6.000	
1997	4.800	
1996	4.000	
1995	4.000	



Tanto en Marruecos como Argelia vienen aumentando paulatinamente sus Salarios Mínimos. Estas subidas en el precio del factor humano han sido importantes para los trabajadores en comparación con el coste de la vida en estos países. No obstante, aún existe una brecha muy importante con los países de la Unión Europea.

d. FACTORES MEDIOAMBIENTALES

El Reino de Marruecos forma parte de la Organización Marítima Internacional (O.M.I.) desde el 30 de julio de 1962 mientras que la República Argelina Democrática y Popular es miembro de esta organización también, concretamente desde el 31 octubre de 1963.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Ambos estados han suscrito, entre otros, los siguientes Convenios y Protocolos hasta la fecha y por tanto a tener presentes a la hora de navegar y operar en ambos Estados:

Reino de Marruecos:

Convenio internacional para prevenir la contaminación por los buques, 1973, modificado por el Protocolo de 1978 y por el Protocolo de 1997 (Convenio MARPOL), firmado el 12 de octubre de 1993. Entrada en vigor del Convenio el 12 de enero de 1994.

Convenio internacional para la seguridad de la vida humana en el mar (Convenio SOLAS), 1974, enmendado, firmado el 28 de junio de 1990. Entrada en vigor del Convenio el 28 de septiembre de 1990.

Convenio internacional relativo a la intervención en alta mar en casos de accidentes que causen una contaminación por hidrocarburos, 1969 (Convenio de intervención), firmado el 20 de febrero de 1991.

Convenio sobre la prevención de la contaminación del mar por vertimiento de desechos y otras materias, 1972 (Convenio de Londres) (y Protocolo de Londres de 1996), firmado el 22 de junio de 1973.

Protocolo sobre cooperación, preparación y lucha contra los sucesos de contaminación por sustancias nocivas y potencialmente peligrosas, 2000 (Protocolo de Cooperación-SNPP), firmado el 15 de marzo de 2000.

Convenio internacional sobre el control de los sistemas anti incrustantes perjudiciales en los buques, 2001 (Convenio AFS), firmado el 14 de abril de 2010. Entrada en vigor el 14 de julio de 2010.

Convenio internacional para el control y la gestión del agua de lastre y los sedimentos de los buques, 2004, firmado el 23 de noviembre de 2015.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

República Argentina Democrática y Popular:

Convenio internacional para prevenir la contaminación por los buques, 1973, modificado por el Protocolo de 1978 y por el Protocolo de 1997 (Convenio MARPOL), firmado el 31 de enero de 1989. Entrada en vigor del Convenio el 1 de Mayo de 1989.

Convenio internacional para la seguridad de la vida humana en el mar (Convenio SOLAS), 1974, enmendado, firmado el 3 de noviembre de 1983. Entrada en vigor del Convenio el 3 de febrero de 1984.

Convenio internacional relativo a la intervención en alta mar en casos de accidentes que causen una contaminación por hidrocarburos, 1969 (Convenio de intervención), firmado el 30 de noviembre de 1990.

Protocolo sobre cooperación, preparación y lucha contra los sucesos de contaminación por sustancias nocivas y potencialmente peligrosas, 2000 (Protocolo de Cooperación-SNPP), firmado el 15 de marzo de 2000.

e. FACTORES POLÍTICOS

Entender el marco político de un país y su funcionamiento, así como conocer el nivel de paz interior es importante cuando se pretende apostar por ese país.

Marco político

El Reino de Marruecos es una Monarquía constitucional con un Parlamento electo.

El Rey y el gobierno comparten el poder ejecutivo. El Primer ministro ostenta el rango de Jefe de gobierno y es el encargado de presidir el Consejo de gobierno. Sin embargo, es el Rey quien preside el Consejo de ministros. El Consejo de gobierno está formado por todos los ministros, ministros delegados y otros secretarios de Estado. Delibera sobre las políticas públicas y sectoriales, el compromiso de la responsabilidad del gobierno ante la Cámara de representantes, los temas de actualidad relacionados con los derechos humanos y el orden público, los proyectos

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

de ley, decretos legales y proyectos de decretos reglamentarios. Además, se ocupa del nombramiento de los secretarios generales y los directores centrales de las administraciones públicas, los presidentes de universidades, decanos y directores de las escuelas e institutos superiores. El Consejo de gobierno solo tiene poder de deliberación en materia de política general del Estado, de las convenciones internacionales y del proyecto de ley de finanzas. El Consejo de ministros, que atañe únicamente al Jefe de gobierno y a los ministros, tiene la competencia de las orientaciones estratégicas de la política del Estado, la revisión de la Constitución, los proyectos de leyes orgánicas, las orientaciones generales del proyecto de ley de finanzas, amnistía, los proyectos de textos sobre el ámbito militar, la declaración del estado de sitio y la declaración de guerra.

El poder legislativo recae en el Parlamento. Está compuesto por la Cámara de Representantes, que consta de 325 diputados elegidos por sufragio universal directo por 5 años, y la Cámara de Consejeros, que cuenta con 270 miembros elegidos por sufragio universal indirecto por 9 años.

El Parlamento vota la ley y cualquier proyecto ha de ser examinado por ambas cámaras. Además comparte la iniciativa de las leyes con el Primer Ministro.

El Reino de Marruecos posee un sistema multipartidista con numerosos partidos que trabajan juntos para formar gobiernos de coalición. Actualmente, el Partido de la Justicia y el Desarrollo (PJD), partido islamista moderado, encabeza la coalición en el poder.

Las próximas elecciones serán en 2016 con objeto de renovar los miembros de la Cámara de Representantes.

La República Argelina Democrática y Popular es una República, basada en una democracia parlamentaria con un poder presidencial. El poder ejecutivo lo detenta el Presidente de la República, en su carácter de Jefe de Estado. Es elegido por medio de sufragio universal directo y su mandato dura 5 años. Se encarga de nombrar al Primer Ministro y a su gobierno con la ayuda de éste último. El Primer Ministro fija los gastos e ingresos del Estado y prepara una parte de los proyectos de ley.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

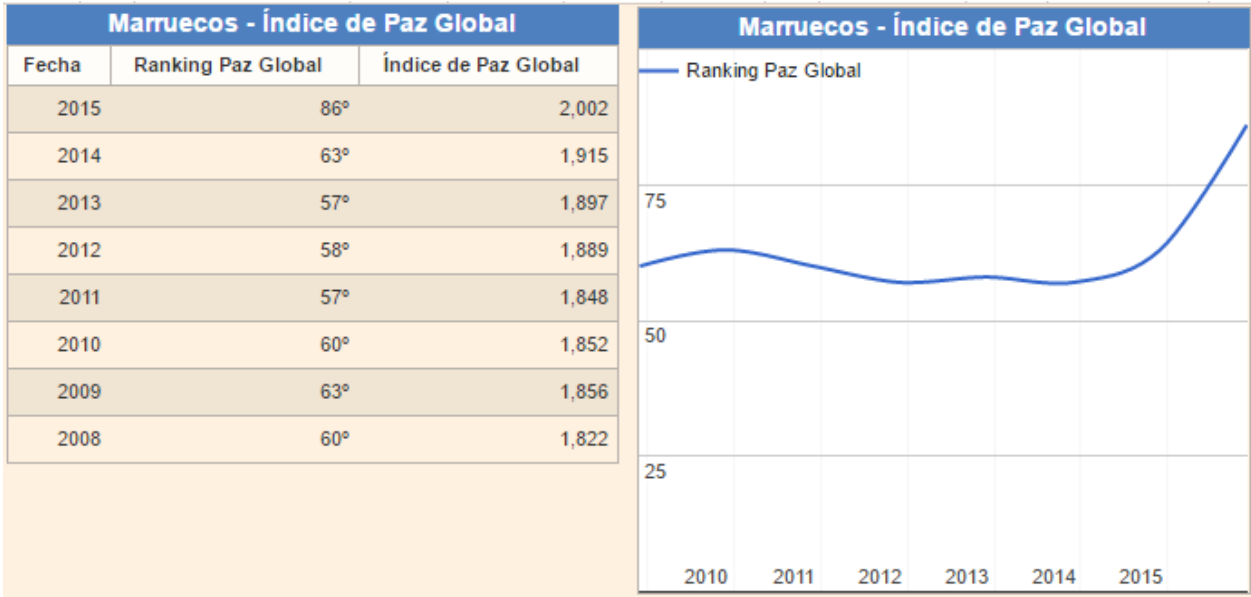
El poder legislativo está en manos del Parlamento. Este órgano está compuesto por el Consejo de la Nación y la Asamblea Popular Nacional. Los senadores son elegidos por sufragio universal indirecto, por un periodo de 6 años (renovables cada 3 años). Los diputados son elegidos por sufragio universal directo, se encargan de examinar sucesivamente los proyectos y proposiciones de leyes, de votarlas así como de controlar al Gobierno.

Hasta 1997 solamente estaba permitido un único partido político: el Frente de Liberación Nacional (FLN). Actualmente, existen una multitud de partidos políticos pero el FLN cuenta con la mitad de los escaños en el Parlamento.

En 2017 y 2019 están previstas, respectivamente, elecciones a la Asamblea Popular Nacional y a la Presidencia.

Índice de paz global

El Reino de Marruecos ha empeorado ligeramente en estos últimos años en el ranking que elabora el “Institute for Economics and Peace” y que mide el nivel de paz y la ausencia de violencia en un país.

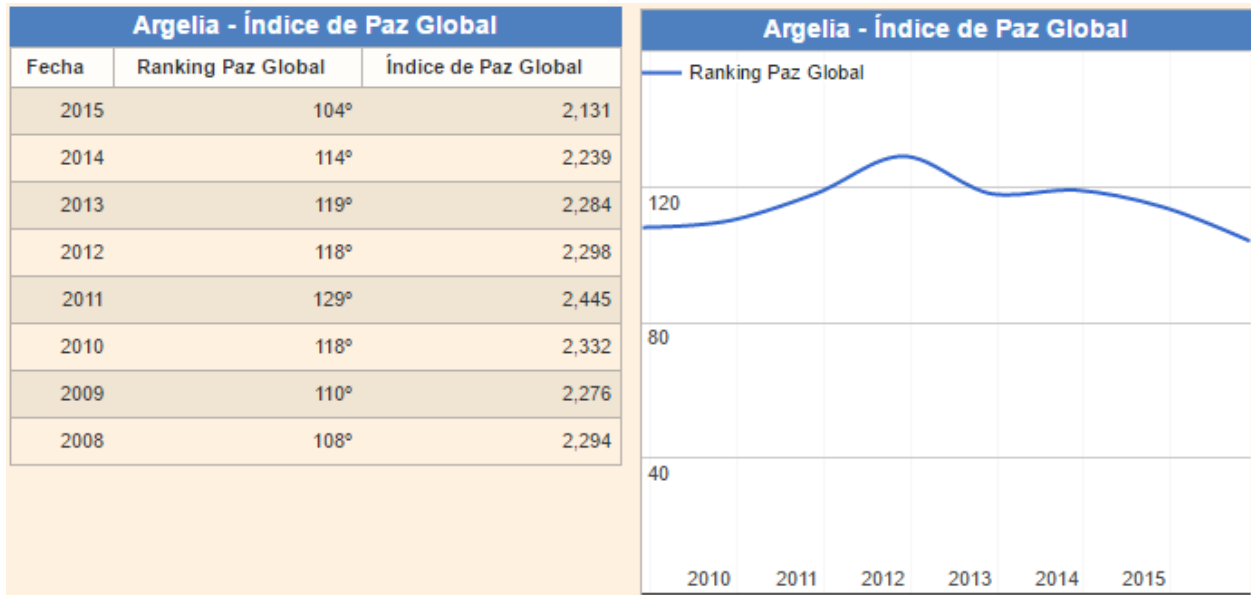


La organización “Vision of Humanity” estima el costo de la violencia en Marruecos en 12.545.934.101 USD y señala como principales fuentes los conflictos internos, las

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

manifestaciones violentas, los crímenes violentos, la inestabilidad política, el terror político, la presencia de misiones de paz de la ONU en su territorio y las relaciones con los países fronterizos.

La República Argelina Democrática y Popular no sale bien parada en este ranking a pesar de que ha mejorado en los últimos años como se puede ver a continuación:



La organización “Vision of Humanity” valora el costo de la violencia en Argelia en 45.641.969.832 USD, destacando como principales causas la percepción de la criminalidad por parte de la sociedad, los cuerpos y fuerzas de seguridad del estado, la facilidad de acceso a las armas pequeñas o ligeras, los conflictos internos, las manifestaciones políticas, la inestabilidad política, el impacto del terrorismo, el gasto militar y las relaciones con los países vecinos.

f. FACTORES LEGALES

En este apartado, se trata de valorar la estabilidad de Marruecos y Argelia, analizando una serie de informaciones como el riesgo país o el riesgo comercial así como otros elementos que dotan de estabilidad a estos países como por ejemplo la firma de tratados internacionales o la pertenencia a organismos internacionales.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Tratados y organismos internacionales

- Reino de Marruecos
 - Miembro de la Organización Mundial del Comercio.
 - Adherido al Protocolo de Kyoto.
 - Adherido al Convenio de Washington sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres.
 - Adherido al Convenio de Basilea relativo al control de los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación.
 - Adherido al Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono.
 - Acuerdo de Libre Comercio con los Estados Unidos desde 2005.
 - Acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea desde 2004. En diciembre de 2009, Marruecos y la UE firmaron un acuerdo de libre comercio en el sector agroalimentario y pesquero. Este acuerdo implica la eliminación de los aranceles para el 55% del total de las importaciones provenientes de Marruecos.
 - Marruecos también es miembro de La Gran Zona Árabe de Libre Comercio (GAFTA), un pacto de la Liga Árabe que entró en vigor el 1 de enero de 2005 y que aspira a formar una zona de libre comercio árabe.
 - Asimismo ha firmado un acuerdo comercial con otros 21 países en la Ronda de Sao Paulo del Sistema Global de Preferencias Comerciales entre Países en Desarrollo (SGPC).
 - Miembro de la convención sobre admisiones temporales y de uso de los cuadernos ATA.
 - Miembro de la convención TIR.

- República Argelina Democrática y Popular
 - País observador (no miembro) de la Organización Mundial del Comercio.
 - Adherido al Protocolo de Kyoto.
 - Adherido al Convenio de Washington sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

- Adherido al Convenio de Basilea relativo al control de los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación.
- Adherido al Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono.
- Convenio de cooperación con la Unión Europea.
- Miembro de la Unión Africana.
- Miembro de la Liga Árabe
- Miembro de la Unión del Maghreb Árabe.
- Miembro de la Zona Árabe de Libre Comercio.
- El país ha firmado un acuerdo comercial con otros 21 países en la Ronda de São Paulo del Sistema Global de Preferencias Comerciales entre Países en Desarrollo (SGPC).
- Miembro de la convención sobre admisiones temporales y de uso de los cuadernos ATA.
- Miembro de la convención TIR.

Riesgo país

El Reino de Marruecos presenta un riesgo país moderado que se caracteriza por su estabilidad en la última década como atestiguan las valoraciones de las principales agencias de rating:

Rating Moody's Marruecos							
Calif. Largo Plazo				Calif. Corto Plazo			
Moneda Extranjera		Moneda Local		Moneda Extranjera		Moneda Local	
Fecha	Calif. (Perspectiva)	Fecha	Calif.	Fecha	Calif.	Fecha	Calif.
2014-09-02	Ba1 (Estable)	2014-09-02	Ba1				
2013-02-11	Ba1 (Negativa)	2013-02-11	Ba1				
2003-11-15	(Estable)	2001-12-03	Ba1				
1999-07-22	Ba1						

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Rating Fitch Marruecos							
Calif. Largo Plazo				Calif. Corto Plazo			
Moneda Extranjera		Moneda Local		Moneda Extranjera		Moneda Local	
Fecha	Calif. (Perspectiva)	Fecha	Calif.	Fecha	Calif.	Fecha	Calif.
2016-04-22	BBB- (Estable)	2016-04-22	BBB	2016-04-22	F3		
2015-10-23	BBB- (Estable)	2015-10-23	BBB	2015-10-23	F3		
2015-04-24	BBB-	2015-04-24	BBB	2015-04-24	F3		
2014-10-24	BBB- (Estable)	2014-10-24	BBB	2014-10-24	F3		
2014-06-13	BBB- (Estable)	2014-06-13	BBB	2014-06-13	F3		
2014-04-25	BBB- (Estable)	2014-04-25	BBB	2014-04-25	F3		
2013-11-29	BBB- (Estable)	2013-11-29	BBB	2013-11-29	F3		
2013-11-05	BBB- (Estable)	2013-11-05	BBB	2013-11-05	F3		
2012-12-06	BBB- (Estable)	2012-12-06	BBB	2012-12-06	F3		
2012-07-12	BBB- (Estable)	2012-11-07	BBB	2012-11-07	F3		
2012-02-21	BBB- (Estable)	2012-07-12	BBB	2012-07-12	F3		
2012-01-11	BBB- (Estable)	2012-02-21	BBB	2012-02-21	F3		
2011-10-19	BBB- (Estable)	2012-01-11	BBB	2012-01-11	F3		
2011-10-04	BBB- (Estable)	2011-10-19	BBB	2011-10-19	F3		
2007-04-19	BBB- (Estable)	2011-10-04	BBB	2011-10-04	F3		
		2007-04-19	BBB	2007-04-19	F3		

Rating S&P Marruecos							
Calif. Largo Plazo				Calif. Corto Plazo			
Moneda Extranjera		Moneda Local		Moneda Extranjera		Moneda Local	
Fecha	Calif. (Perspectiva)	Fecha	Calif.	Fecha	Calif.	Fecha	Calif.
2014-05-16	(Estable)	2013-11-15	BBB-	2010-03-23	A-3	2013-11-15	A-3
2012-10-11	(Negativa)	2011-07-13	BBB			2010-03-23	A-2
2010-03-23	BBB- (Estable)						

En el caso de la República Argelina Democrática y Popular, estas agencias no han emitido calificación alguna sobre el riesgo soberano por lo que no existe información en este sentido.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Riesgo comercial

Podemos hacernos una idea también del riesgo comercial en ambos país. Para ello, se puede acudir a una empresa privada especializada en calificar riesgos comerciales de operaciones internacionales como es el caso CESCE y que valora lo siguiente:



Majzen, el poder fáctico en el Reino de Marruecos

El *Majzen* designaba antiguamente al Estado marroquí y actualmente, este término hace referencia a su oligarquía o gobierno en la sombra. Aglutina a toda la élite dirigente del país que se agrupa alrededor del Rey y que está compuesta por los miembros de la familia real y sus allegados, terratenientes, hombres de negocio, líderes tribales, altos mandos militares y otras personas influyentes. La pertenencia a este grupo es hereditaria y se remonta a tiempos del sultanato. Su existencia es considerada por muchos como una traba al desarrollo del país dado que impide el correcto funcionamiento de las instituciones democráticas. Sin embargo, para otros,

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

es un factor clave que dota al país de estabilidad ya que está muy arraigado a la historia y características de la sociedad marroquí, sin olvidar que es garante de la continuidad de la monarquía.

g. FACTORES ÉTICOS

Por desgracia, la corrupción es un elemento que puede echar al traste cualquier proyecto. Por ello es preciso conocer el peso que tiene en el país donde queremos ponerlo en marcha. Igualmente, es bueno conocer si ese país ha adquirido un firme compromiso con el respeto de los derechos humanos o si por el contrario, aún le quedan muchos avances por hacer en esta materia.

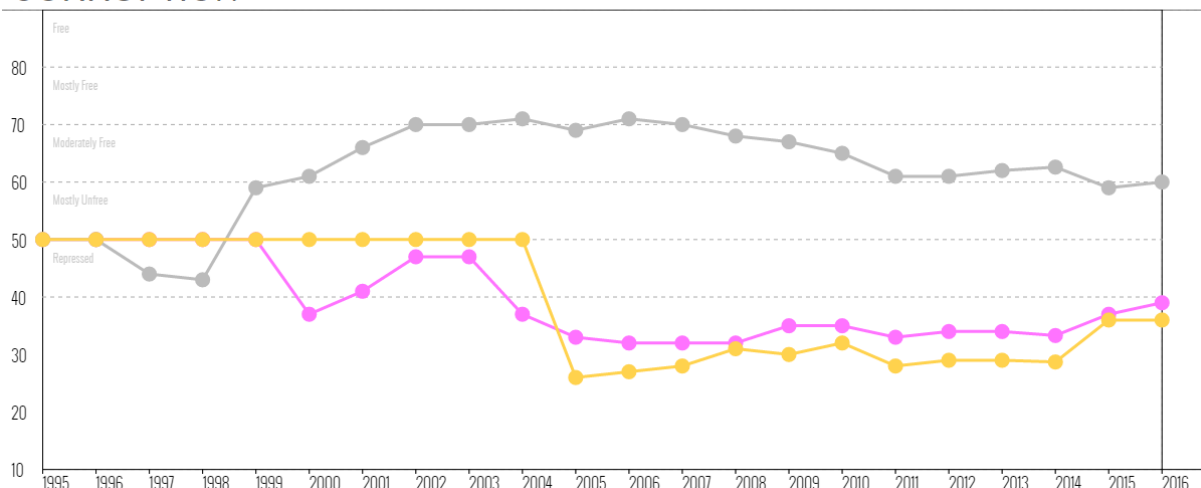
Grado de corrupción

El índice de percepción de la corrupción de 2015, elaborado por la Organización de Transparencia Internacional, sitúa tanto Marruecos como Argelia empatados en el puesto 88 del ranking con una puntuación de 36 puntos. Ambos países tienen un largo recorrido por delante para corregir esta situación. Si bien hay que destacar que, según la organización “Economic Freedom”, tanto Marruecos como Argelia han empeorado considerablemente aunque parece que durante la última década se estén estabilizando en este aspecto.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

FREEDOM FROM CORRUPTION



Respeto a los derechos humanos

La organización “Freedom House” en su informe “Freedom in the World 2016” que aborda el respeto de los derechos civiles y las libertades políticas categorizó a Marruecos como un país “partly free” mientras que su valoración en cuanto a Argelia es “not free”.

La organización “Economic Freedom” elabora un ranking a nivel mundial clasificando los países en base a la libertad económica y de oportunidades existentes en cada uno de ellos. En este ranking, Marruecos figura como un país “moderately free” mientras que Argelia como “mostly unfree”.

La organización Reporteros Sin Fronteras, por la libertad de información, valora la libertad de prensa y expresión en los países y elabora una clasificación mundial. En 2016, Marruecos y Argelia ocupan respectivamente las posiciones 131 y 129 sobre un total de 180 países.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

a. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La entrada de nuevos competidores en un sector o mercado está condicionada al factor economías de escala, a las inversiones de capital necesarias para iniciar una nueva aventura empresarial, el acceso a los canales de distribución y la existencia de barreras de entrada u otras trabas que impidan que nuevos actores entren en el sector o mercado.

Economías de escala

Como bien sabemos, las economías de escala son un factor crítico en la industria del transporte marítimo que permite contar con costes competitivos para ofrecer los mejores precios en el mercado. En este sentido, el tamaño de buques portacontenedores de las navieras que se encuentran actualmente prestando servicios entre Valencia, Barcelona, Marsella, Fos-Sur-Mer con Casablanca y Argel varía desde los 500 Teus a los 3.000 Teus. Dicho esto, comentar que la mayoría de los buques portacontenedores que realizan estas líneas regulares tiene una capacidad de 700/800 Teus.

Inversiones de capital

Un buque portacontenedores, ya sea en propiedad, en *bareboat charter* o en *time charter*, precisa de una importante inversión inicial. Si el buque es propiedad de la naviera, tendrá que hacer frente, por lo general, al pago regular de la hipoteca. Si se trata de buques fletados, el fletador deberá como mínimo desembolsar el equivalente a un mes de *hire* por adelantado. En muchos casos, se exigen incluso el adelanto de varios meses de *hire* o, en su defecto, una garantía o aval bancario que responda ante un posible impago.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Acceso a los canales de distribución

En este caso, los canales de distribución son las Agencias marítimas encargadas de la comercialización de los servicios. Las grandes navieras cuentan con empresas de su propio grupo para la venta de sus fletes. Las navieras de menor tamaño recurren a menudo a agencias marítimas externas. Una nueva naviera podría, en un primer instante, contratar los servicios de una agencia marítima externa y más adelante, si económicamente le es rentable, constituir una propia.

Barreras a la entrada

En principio, no existen barreras de entrada de tipo legal para el inicio de un nuevo servicio de líneas marítimas en portacontenedor desde España y Francia con destino Marruecos y Argelia.

b. AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTIVOS

La amenaza que presentan los servicios sustitutivos frente a nuestro servicio es el resultado de varios elementos, entre los que cabe mencionar: el número de proveedores que oferten sus servicios en un sector o mercado, la capacidad de contar con servicios sustitutivos, la percepción por parte del cliente de diferenciación entre un servicio y otro, la facilidad de adquirir el servicio por parte del cliente, la influencia del precio de los servicios sustitutivos y la propensión del cliente a adquirir dichos servicios sustitutivos.

Suficientes proveedores de servicios portacontenedores

Hemos detectado la existencia de una oferta muy amplia de servicios para el tráfico de mercancías en contenedor desde los principales puertos del Mediterráneo oriental español y del sur de Francia con destino Casablanca y Argel. Destacar que en la mayoría de los casos se trata de servicios directos que presentan un *transit time* inferior a los 4/5 días.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Con destino Casablanca desde:

- Marsella

CMA CGM: servicio directo, semanal.

Arkas: servicio directo, semanal.

- Fos-Sur-Mer

MSC: servicio con trasbordo, semanal.

Seago Line: servicio directo, semanal.

X-Press: servicio directo, semanal.

OOCL: servicio con trasbordo, semanal.

- Barcelona

MSC: servicio directo, 2 veces por semana.

WEC: servicio directo, semanal.

Medex: servicio directo, semanal.

CMA CGM: servicio directo, semanal.

COMANAV: servicio directo, semanal.

Maersk: servicio directo, semanal.

X-Press: servicio directo, 2 veces por semana.

Arkas: servicio directo, semanal.

Metz Container: servicio directo, semanal.

United Feeder: servicio directo, semanal.

MTL Container: servicio directo, semanal.

Messina: servicio directo, semanal.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

- Valencia

Tarros: servicio directo, quincenal.

WEC: servicio directo, 2 veces por semana.

MSC: servicio directo, 2 veces por semana.

Arkas: servicio directo, 2 veces por semana.

CMA CGM: servicio directo, semanal.

Maersk: servicio directo, semanal.

Seago Line: servicio directo, semanal.

Con destino Argel desde:

- Marsella

CMA CGM: servicio directo, 3 veces por semana.

CNAN: servicio directo, semanal.

Marfret: servicio directo, semanal.

- Fos-Sur-Mer

MSC: servicio directo, semanal.

Seago Line: servicio directo, semanal.

Arkas: servicio con trasbordo, semanal.

OOCL: servicio con trasbordo, semanal.

- Barcelona

MCI: servicio directo, quincenal.

CNAN: servicio directo, semanal.

Arkas: servicio directo, 2 veces por semana.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

X-Press: servicio directo, semanal.

Hamburg Sud: servicio directo, semanal.

Hapag-Lloyd: servicio directo, semanal.

MSC: servicio directo, 2 veces por semana.

Seago Line: servicio directo, semanal.

White line: servicio directo, quincenal.

Transbulk: servicio directo, decenal.

- Valencia

White Line: servicio directo, decenal.

MSC: servicio directo, semanal.

Nolis: servicio directo, decenal.

Arkas: servicio directo, decenal.

Nordana: servicio directo, mensual.

Seago Line: servicio directo, semanal.

Disponibilidad de servicios sustitutos de servicios portacontenedores

También existen otro tipo de servicios que podrían resultar sustitutos desde algunos de los puertos de carga aunque lógicamente, al tratarse de servicios Ro-Ro, el flete a pagar por los clientes sería mucho mayor que en los servicios de portacontenedores y por tanto, carecen de relevancia.

Con destino Argel desde:

- Marsella

Nisa: servicio directo, semanal.

Nolis: servicio directo, semanal.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

- Barcelona

Suardíaz: servicio directo, quincenal.

Con destino Casablanca desde:

- Marsella

CMA CGM: servicio directo, semanal.

Grimaldi: servicio directo, decenal.

MNM: servicio directo, mensual.

- Valencia

Suardías: servicio directo, semanal.

Grimaldi: servicio directo, semanal.

Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio

Los clientes prestan mucha atención al tipo de servicio, es decir, si se trata de una línea directa o si existen puertos de trasbordo por los que la mercancía transitaría hasta llegar a su destino final. Igualmente, un factor diferenciador es el *transit time* y la frecuencia de las salidas. Cuando se trabaja con países fuera de la zona Euro, el tipo de cambio es un elemento más que añade riesgo al proceso de exportación/importación por lo que, cuanto más corto sea el *transit time*, más se reduce a priori este riesgo. En el caso de Argelia, es fundamental un *transit time* muy corto porque todas las operaciones de importación y exportación deben estar domiciliadas en un banco y cuánto más tarde se complete el servicio de transporte, más gastos le genera al cliente.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Coste o facilidad del comprador

Los clientes pueden acceder a los servicios marítimos tanto de manera directa contactando con las empresas navieras a través de sus Agentes comercializadores o también, pueden pasar a través de intermediarios. Normalmente las navieras no suelen conceder crédito a los clientes, a excepción de si estos disponen de un volumen muy importante y si su situación económica y financiera es sólida. Como no es el caso de la mayoría de los clientes, éstos recurren a los transitarios que ejercen de intermediarios. Por un lado, los transitarios son más propensos a conceder cierto crédito a los clientes y además, están acostumbrados a prestarles otro tipo de servicios ya sea de manera directa o mediante algún colaborador o subcontratista, como por ejemplo, el almacenaje de mercancías o el despacho de aduanas añadiendo así más valor al servicio contratado.

Precios relativos de los productos sustitutos

El nivel de fletes de los buques Ro-Ro es muy superior, en general, al de los buques portacontenedores. Esto sigue una lógica y es que, en un buque portacontenedores, se pueden apilar contenedores unos encima de otros, aprovechando todo el volumen del barco. Sin embargo, los buques Ro-Ro tienen un espacio de carga mucho más limitado, conformado por metros lineales y no cúbicos.

Propensión del comprador a sustituir

Los clientes que utilizan servicios portacontenedores, rara vez cambian su elección y optan por envíos de carga rodada para un mismo tipo de mercancía.

c. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores está directamente relacionado con el número de proveedores presentes en el mercado, el poder que tienen los proveedores en influir sobre el precio del servicio y el grado de organización de los proveedores entre sí.

Cantidad de proveedores en la industria

- Sociedades de estiba especializadas en el tráfico de contenedores

Su número es limitado. En Marsella opera solamente una sociedad: Intramar. En Fos-Sur-Mer, tan solo dos: Eurofos y Seayard. En el Puerto de Barcelona están presentes: TCB y BEST. En Valencia se encuentra MSC Terminal, Noatum Ports y TCV. En Argel, los barcos portacontenedores se pueden trabajar en EPAL o DP World. En Casablanca opera una única entidad: Somaport.

- Sociedades de practicaje, remolque y amarre

Su número es muy reducido llegando incluso a no tener competencia en los puertos ya que estas empresas suelen poseer la exclusividad de explotar su actividad en cada puerto en cuestión por un periodo de tiempo determinado. Respecto a sus tarifas, tienen un límite máximo estipulado por la Autoridad Portuaria que no pueden sobrepasar en ningún caso. En ocasiones conceden bonificaciones como en el caso de líneas regulares con alta frecuencia.

- Agencias Marítima

Son numerosas en todos los puertos. Como ya se ha comentado previamente, algunas agencias marítimas solamente tienen un único cliente que suele ser del mismo grupo mientras que la mayoría, cuentan con un portfolio de armadores a los que prestan sus servicios.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Poder de decisión en el precio por parte del proveedor

- Sociedades de estiba

Debido a su reducido número, no suelen conceder grandes rebajas o descuentos sobre sus tarifas base. Cabe destacar que exigen unos movimientos mínimos para garantizarse cubrir costes y obtener un margen mínimo en cada operativa.

- Sociedades de practicaje, remolque y amarre

Los honorarios de este tipo de empresas vienen fijados por tarifas públicas en cada puerto. Es posible conseguir alguna bonificación tras un buen número de usos del servicio en cuestión en un periodo corto de tiempo.

- Agencias Marítimas

La remuneración de estas empresas suele ser una parte fija y otra variable, en concepto de comisión por la generación de negocio. En cuanto a la parte fija, tienen unas tarifas por la prestación de sus servicios (emisión de conocimientos de embarque, entréguese, etc.) que deben ser abonador por los clientes. También, están acostumbradas a percibir una parte variable por parte de la naviera como comisión por la generación de fletes. El variable generalmente percibido es el 5% sobre el flete para carga de exportación, 2,5% sobre el flete para carga de importación y 3% sobre el flete para carga *cross-trade*. Tanto la parte fija como la variable es objeto de negociación aunque hoy en día, los márgenes de las agencias marítimas están muy ajustados y no dejan mucha capacidad de maniobra. Además, suelen percibir ingresos procedentes de pequeños diferenciales que se aplican sobre conceptos *FOB* como las *THC* o *ISPS*.

Nivel de organización de los proveedores

- Sociedades de estiba

Suelen adscribirse a una asociación de estiba que representa sus intereses de cara a los demás agentes que intervienen en el negocio portuario.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

- Sociedades de practicaaje, remolque y amarre

No requieren agruparse debido a su carácter de exclusividad temporal con el que cuentan.

- Agencias Marítimas

Suelen agruparse en una o incluso en varias organizaciones para defender sus intereses.

d. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Existen dos tipos de clientes claramente diferenciados que precisan de servicios de transporte de mercancías en contenedor. Por un lado se encuentran los fabricantes y productores y por otro los transitarios. Los primeros son aquellos que desean intercambiar mercancías y, por lo general, no cuentan con un elevado conocimiento sobre el mercado del transporte de mercancías en contenedor. En su mayoría contratan los servicios profesionales de empresas transitorias que disponen de los conocimientos necesarios para asegurar con éxito sus envíos de productos. No obstante, cada vez son más los fabricantes y productores que se están dotando de departamentos de logística, donde el área encargada de las exportaciones juega un rol clave.

Grandes cargadores y transitarios

Algunos clientes tienen cierto poder de negociación con las navieras, especialmente si hablamos de los grandes cargadores o grandes transitarios que garantizan unos volúmenes regulares y sostenidos en el tiempo y que contribuyen en gran medida en el sufragio de los costes fijos de tenencia y explotación de un buque portacontenedores. Si presentan una solvente situación económica y financiera, pueden llegar incluso hasta contar con crédito en algunas navieras.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Medianos y pequeños cargadores y transitarios

Por otro lado, los medianos y pequeños transitarios y demás cargadores no suelen disponer de un elevado poder de negociación frente a las navieras. Sí que es cierto que influyen y se ven afectados por la subida o bajada del nivel de fletes puesto que forman parte de la demanda, y por tanto, son integrantes de una de las partes que establece el precio de mercado en el transporte marítimo.

e. RIVALIDAD COMPETITIVA DEL SECTOR

La rivalidad competitiva de un sector viene conformada por la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de los servicios sustitutivos y el poder de negociación de los proveedores. En el caso del sector del transporte de mercancías en contenedor, concretamente entre Valencia, Barcelona, Marsella / Fos-Sur-Mer, Casablanca y Argel, presenta un nivel muy intenso en lo que a rivalidad se refiere. La existencia de una amplia y variada oferta de servicios resta poder de negociación a las navieras a la hora de la fijación de los fletes. Por otro lado, el hecho de que muchos buques tengan un tamaño muy superior, incluso cuadruplicando la capacidad de transporte de la media del mercado, añade más presión sobre los márgenes de las navieras con buques pequeños. Para competir en este entorno, es fundamental centrarse en aquellas variables que transmitan la diferenciación que los clientes buscan: *transit time* cortos y alta frecuencia de las salidas. Desde el punto de vista de los proveedores, el apoyo de las sociedades de estiba a una nueva línea regular será el elemento que podría llegar a marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de una nueva línea marítima regular de contenedores. Las horas de espera en puerto por la no disponibilidad de espacio en muelle para el atraque, ligado de alguna manera al ritmo de las operaciones del propio operador de la terminal y al número de navieras a las que les preste sus servicios de estiba, son determinantes para reducir al mínimo imprescindible el tiempo de estancia en puerto. En cuanto a los clientes, es fundamental el apoyo de uno o dos grandes cargadores o transitarios de calado para asentar una base que cubra mayoritariamente los costes fijos. El resto de clientes

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

deberían permitir cubrir los costes variables y dejar un margen o beneficio por la actividad realizada.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

3. ANALISIS MATRICIAL DAFO / CAME

Se van a presentar a continuación las principales debilidades y fortalezas inherentes al proyecto y de qué forma se podrían corregir y explotar para paliar su posible o efecto o sacarle el mayor partido posible. Igualmente, señalaremos las amenazas y oportunidades más importantes fruto del entorno en el que se planea el desarrollo del proyecto.

a. DEBILIDADES / CORREGIR

La notoriedad

Una nueva línea marítima de transporte de mercancías en contenedor tendría como principal debilidad la notoriedad. El desconocimiento inicial por parte de los clientes sobre el servicio y la propia naviera provocaría su desconfianza. Los transitarios esperan generalmente varios meses antes de cambiar de proveedor ya que si cambian y no funciona el nuevo servicio y tienen que regresar a su proveedor habitual, el peaje a pagar será muy alto. Ciertamente es que cuando entra un nuevo actor en el mercado, procuran realizar algunos envíos de poco volumen con el nuevo entrante a modo de prueba pero cuesta mucho tiempo convertirse en su proveedor principal. Respecto a los grandes cargadores, en su mayoría trabajan mediante tender así que no se podría contar con ellos hasta la apertura del nuevo tender en el que se pueda participar.

La tesorería

Otra debilidad sería el hecho de necesitar tesorería suficiente para afrontar varios meses de actividad hasta generar los ingresos necesarios que permitan mantenerse en el mercado. Habitualmente, cuando se fleta por primera vez un buque, los armadores exigen plenas garantías de que van a cobrar lo acordado. Por ello, es muy habitual que se constituyan unas garantías o avales bancarios para respaldar la solvencia del nuevo fletador. En muchos casos incluso para formalizar el contrato de

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

hire es necesario pagar por adelantado varias mensualidades al fletante. Esto se puede paliar inyectando liquidez desde el principio, ya sea con fondos propios, o a través de fondos ajenos como las líneas de crédito bancarias siempre claro que la entidad bancaria acceda.

La dependencia de los colaboradores

La subcontratación de la mayor parte de las actividades que realizamos puede ser perjudicial porque se puede llegar a perder el control y estar por consiguiente en manos de terceros. Recuperar ese control es muy costoso y por ello, los contratos que nos vinculen con nuestros colaboradores deben realizarse por escrito, expresando muy claramente y de manera sencilla los derechos y deberes a los que se comprometen las partes para evitar malentendidos. En ocasiones se pasa por alto, pero es vital que se defina la jurisdicción a la que ambas partes acuerdan acudir en supuestos de desacuerdo para evitar males mayores.

b. AMENAZAS / AFRONTAR

La reacción de la competencia

La principal amenaza para una nueva línea de transporte de mercancías en contenedor sería la reacción de la competencia. Si ésta realiza cambios radicales en su propuesta de servicios como por ejemplo, aumentando la frecuencia de las salidas o incrementando el tamaño de sus barcos para hacer caer los fletes, puede conseguir torpedear la entrada de un nuevo competidor. Sería necesario contar con un plan de contingencia y responder rápido ante esta circunstancia. Una idea sería llegar a acuerdos con navieras de menor tamaño que nos permitiesen a ambos subsistir ante los feroces ataques de las empresas más potentes. Por ejemplo, un *slot agreement* en momento puntual puede ser beneficioso para mejorar la frecuencia de las salidas y mejorar nuestra presencia en el mercado.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Incidencias e imprevistos

Otra amenaza serían incidencias e imprevistos que pudiesen darse en los puertos o en los operadores de las terminales y que, por desgracia, no suelen ser poco frecuentes: huelgas, congestión, caídas en los ritmos de trabajo, etc. Ante esto, poco se puede hacer. Si existen puertos vecinos con capacidad para operar barcos portacontenedores, podría estudiarse como alternativa. Por ejemplo, en el caso de que en Valencia encontrásemos dificultades o trabas importantes, se podría estudiar como alternativa escalar en el puerto de Sagunto.

Cambios negativos en el macro-entorno

Los cambios que pueden darse en factores del macro-entorno, principalmente en Marruecos y Argelia, podrían suponer una amenaza importante para el proyecto. Por ejemplo, si los gobiernos de estos estados no consiguen en un futuro próximo un desarrollo de la clase media que dote de estabilidad al conjunto de la sociedad y los conflictos continúan en los países limítrofes (revueltas populares, auge del terrorismo, etc.), podríamos estar ante auténticos polvorines. La mezcla de explosión demográfica, la juventud y por lo general su carácter reivindicativo junto con el acceso a las tecnologías de la información y comunicación podrían llevarnos a más de un quebradero de cabeza.

c. FORTALEZAS / MANTENER

Dimensionar el servicio en consecuencia de la demanda

La principal fortaleza de una nueva línea marítima de transporte de mercancías es que se puede dimensionar el tamaño del servicio acorde a la demanda existente en el mercado en el preciso momento en el que se decide iniciar el proyecto. De esta manera, no se arrastran dificultades por el tamaño de los buques, ya sea por déficit o por exceso de capacidad de carga. Es preferible ir escalonando a lo largo del tiempo el crecimiento de nuestra estructura, en lugar de disponer desde el momento inicial de mayor capacidad porque si la capacidad de nuestros buques está sobredimensionada,

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

tendríamos una losa muy pesada en nuestros hombros que limitaría el crecimiento de la línea.

Alternativa fiable y competitiva

Otra fortaleza sería posicionarse en el mercado como una alternativa fiable y competitiva a las grandes navieras. Para enganchar a los clientes es conveniente cumplir con los itinerarios anunciados por lo que habrá que diseñar las rutas para que cuenten con cierta holgura o margen para recuperar tiempos perdidos, previendo de esta manera, cualquier imprevisto que pudiera acontecer. De lo contrario, nuestra imagen se verá dañada y los clientes no depositarán su confianza en nuestro proyecto.

Control de los costes

A diferencia de las grandes navieras, nuestro sistema de costes es muy sencillo al optar por subcontratar a diversos colaboradores (agencias marítimas, terminales portuarias, etc.), la gran mayoría de las actividades de la cadena de valor. De esta forma, conseguimos transformar muchos costes fijos que poseen otras navieras, en costes variables y que, por consiguiente, solamente tendrán lugar cuando ocurra el hecho que los justifique. A modo de ejemplo, las agencias marítimas únicamente percibirán retribución por comisión sobre el flete, cuando cierren embarques. De esta manera, contamos con una estructura relativamente ligera a la par que contamos desde el inicio con prestaciones óptimas a unos costes competitivos.

d. OPORTUNIDADES / EXPLOTAR

Selección de empresas transitarias como *partners*

La principal oportunidad sería lograr acuerdos de colaboración o partenariado con varias empresas transitarias que les permitan mejorar sus márgenes respecto a sus actuales prestatarios de servicios con vistas a garantizarnos unos volúmenes mínimos que contribuyan al despegue de la línea. El principal reclamo sería el beneficio

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

económico puesto que los transitorios colaboradores sacarían provecho, ya sea por menores costes de flete o por mejores condiciones de pago.

Aprovechar la estacionalidad de los mercados

Otra oportunidad sería aprovechar la estacionalidad de los mercados para dar el pistoletazo de salida al nuevo servicio. Los meses históricos de mayor nivel de carga en Marruecos y Argelia son los dos meses anteriores al mes de Ramadán. Es en este periodo del año cuando la población hace acopio de todo tipo de productos, principalmente, de alimentos. Como muchos de estos productos son importados del extranjero, principalmente de España y Francia, asistimos siempre a un aumento significativo en el nivel de carga y que suele alcanzar su pico más alto del año en los días previos al inicio de la festividad del Ramadán.

Cambios positivos en el macro-entorno

En el caso de que los gobiernos de Marruecos y Argelia logren fomentar correctamente el desarrollo de las clases medias en sus respectivos estados, estaremos ante una inmejorable oportunidad puesto que el incremento de la clase media sobre el total de la población va a traer de la mano un aumento del consumo y en estos momentos, como demuestran las balanzas comerciales en ambos casos, tanto Marruecos como Argelia no están capacitados para afrontar los incrementos de producción necesarios y suficientes para atender esta posible demanda. Por tanto, los bienes y productos que la sociedad marroquí y argelina precisen consumir, serán importados desde el exterior y todo apunta que España y Francia seguirán estando entre sus principales socios comerciales en los años futuros, generando una mayor demanda de transporte de mercancías en contenedor.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

CAPÍTULO II: ASPECTOS OPERATIVOS Y TÉCNICOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS EN CONTENEDOR EN LA MODALIDAD DE LÍNEA REGULAR

1. PORT OF LOADING

En un servicio regular de transporte de mercancías en contenedor, es fundamental la elección de los puertos de carga. En nuestro caso, para conectar España y Francia con Argelia y Marruecos, vamos a proponer los puertos de Valencia, Barcelona y Marsella. La elección de estos puertos se debe a que presentan unas características apropiadas para el desarrollo de líneas marítimas de contenedores y son puertos históricos de salida de mercancías con destino a estos dos países del Magreb.

a. Puerto de Valencia

Tradicionalmente ha sido el puerto natural de Madrid y con el paso de los años ha ido ganando envergadura a nivel mundial, convirtiéndose hoy en uno de los principales puertos del mediterráneo. Está bien comunicado por carretera, destacando el acceso por la A7 que une Barcelona y Algeciras. Cuenta también con una red ferroviaria que lo conecta con distintos puntos del interior de la península como Madrid, Bilbao, Valladolid o Zaragoza.

Las 3 terminales que operan buques contenedores suman un total de cinco muelles para el atraque de buques portacontenedores, con una longitud total de 4.210 metros de muelle y 37 grúas. La longitud mínima es de 340 metros y la máxima de 1.440 metros. El calado mínimo es de 15,2 metros aunque la mayoría de los muelles llegan a los 16 metros de calado.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

b. Puerto de Barcelona

Es uno de los principales puertos del mediterráneo.

Entre las 2 terminales de contenedores suman 3.000 metros de atraque con un total de 17 grúas para la manipulación de contenedores. El calado llega a los 16 metros.

c. Puerto de Marsella-Fos

Es el principal puerto francés y también uno de los más importantes del mediterráneo. Está compuesto por Marsella y Fos-Sur-Mer en la parte este y oeste del puerto respectivamente. El primero se focaliza en los tráficos “short sea” de contenedores con el Magreb mientras que el segundo está enfocado a los tráficos “long sea” de contenedores con países de otros continentes. El lado este, correspondiente a Marsella, cuenta con 3 grúas repartidas a lo largo de 925 metros de muelle con un calado máximo de 11,40 metros.

2. PORT OF DISCHARGE

Como puertos de descarga, optaremos por el puerto marroquí de Casablanca y el puerto centro o “sea port” de Argel. Esta elección se debe a que Casablanca y Argel son los polos industriales y de concentración de población más importantes en sus respectivos países por lo que el consumo, tanto para el tejido industrial como para los habitantes de dichas ciudades y sus zonas de influencia, son los más importantes en Marruecos y Argelia respectivamente.

a. Puerto de Casablanca

La terminal que opera en el principal puerto de Marruecos cuenta con un muelle de atraque de 700 metros de largo y un calado de 9,14 metros. Dispone de 3 grúas para trabajar los buques portacontenedores. Se accede tanto por carretera como por ferrocarril.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

b. Puerto centro de Argel

Las terminales que operan son EPAL y DP World. Dispone de un muelle de 300 metros de longitud y el calado mínimo es de 9 metros y mientras que el máximo es de 11 metros. No cuentan con grúas para las operaciones de estiba por lo que los buques tienen que tener sus propias grúas incorporadas. Además, cabe señalar que Argel posee cuatro puertos secos en el interior: Mageco, Ansifer, Oum Darman y Oued Brik. El objetivo de estos puertos secos es descongestionar el puerto centro ya que cuenta con muy poco espacio para almacenar contenedores llenos y vacíos.

3. BUQUES AFECTOS AL SERVICIO Y COSTES DE EXPLOTACIÓN EN *TIME CHARTER*

a. Línea Casablanca

El buque que realizará la rotación Valencia, Barcelona, Marsella y Casablanca será un buque portacontenedores celular con una capacidad aproximada de 450 Teus a 14 Tn. de media y con una velocidad de 15-17 nudos.

Para el cálculo de los costes de explotación de la línea Valencia, Barcelona, Marsella y Casablanca hemos utilizado el buque M/V WMS HARLINGEN cuyas características son las siguientes:

IMO: 9339040

Bandera: Chipre.

Año de construcción: 2007

Medidas: 129,6 m. x 20,6 m. (largo x ancho)

Calado en verano: 7,9 m.

Arqueo bruto (GRT): 7.545 Tn.

Peso muerto (DWT): 8.243 Tn.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Capacidad nominal: 698 Teus.

Capacidad efectiva: 436 Teus a 14 Tn.

Velocidad máxima: 17 nudos.

Hipótesis de partida:

Según el “weekly report de la semana del 7 al 13 de mayo” publicado por Maersk Broker, el *hire* mensual de un buque de las características anteriores estaría alrededor de 4.800 USD al día en modalidad de *Time Charter*.

M/V WMS HARLINGEN navegando a una velocidad de 15 nudos, estancia en puertos de Valencia, Barcelona y Marsella de 10 horas. Mientras que en Casablanca, se ha considerado un total de 3 días entre la espera de atraque y las operaciones de carga y descarga. El *Round Trip* Valencia, Barcelona, Marsella y Casablanca se realizaría en 10 días, de los cuales la mitad aproximadamente corresponderían a días de navegación y la otra mita a estancias en los puertos. El itinerario quedaría de la siguiente manera:

	PUERTO	MILLAS	HORAS NAV
LUNES	ESVLC	164	11
MARTES	ESBCN	185	12
MIERCOLES			
JUEVES	ESMRS	877	58
VIERNES			
SABADO			
DOMINGO	MACAS		
LUNES	MACAS		
MARTES	MACAS	574	38
MIERCOLES			
JUEVES	ESVLC		
VIERNES			
SABADO			
DOMINGO			
		1800	119

A esa velocidad de navegación, el buque en cuestión consumiría 24 Tn. de IFO 380 y 1 Tn. de MDO al día. Durante su estancia en puerto, el consumo sería de 1,5 Tn. de

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

MDO. Los precios del combustible que se han tomado para realizar la simulación del coste de explotación del buque son 300 USD por Tn. de IFO 380 y 450 USD por Tn. de MDO. Estos precios se acercan bastante a la realidad del precio del *bunker* del mes de mayo del año en curso.

SISTEMA DE COSTES FIJOS :		365	días / año
<u>LINEA CASABLANCA</u>		<u>VALENCIA / BARCELONA / MARSELLA / CASABLANCA</u>	
10,00	Dias Round Trip	1	Buques
4,96	Dias navegación	37	Viajes año
5,04	Dias en puerto		
		436	Teus/buque/aver.
		37	Viajes año
<u>COSTES FIJOS POR BUQUE</u>	<u>Coste diario</u>	<u>Coste viaje</u>	<u>Coste anual</u>
	<u>USD/Día</u>	<u>USD/Viaje</u>	<u>USD/Año</u>
ALQUILER DIARIO BUQUE	4.800	48.000	1.752.000
	4.800	48.000	1.752.000
COMBUSTIBLE			
IFO 380	7.200	35.700	1.320.900
MDO NAV.	450	2.231	82.547
MDO PTO.	675	3.403	125.911
	8.325	41.334	1.529.358
SUB - TOTAL:	13.125	89.334	3.281.358

Los costes correspondientes a las cuatro cuentas de escala tienen en cuenta los honorarios de la sociedad de practica que tendrán que utilizarse de manera obligatoria tanto a la entrada como a la salida en cada puerto, los servicios de amarre y desamarre necesarios para el atraque y desatraque del buque, los servicios de recogida de basuras, lodos y otros desechos con el fin de cumplir con lo dispuesto en los Anexos I y V del Convenio MARPOL, la consignación y despacho del propio buque y las correspondientes tasas portuarias. No se ha considerado el uso de los servicios de remolque al tratarse de un buque de medidas relativamente pequeñas y cuya

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

capacidad de maniobra en el interior de los puertos no precisa de ayuda por parte de remolcadores para su atraque y desatraque.

<u>COSTES FIJOS POR BUQUE</u>		<u>Coste diario</u>	<u>Coste viaje</u>	<u>Coste anual</u>
	<u>Coste escala</u>	<u>USD/Día</u>	<u>USD/Viaje</u>	<u>USD/Año</u>
VALENCIA	2.134	1	2.134	77.895
BARCELONA	2.126	1	2.126	77.616
MARSELLA	2.960	1	2.960	108.040
CASABLANCA	1.354	1	1.354	49.413
SUB - TOTAL:		4	8.574	312.964
REMOLCADORES		0	0	
TOTAL COSTES FIJOS			\$ 97.909	\$ 3.573.669
SLOT / TEU				
Coste slot por Teu y Round Trip:		\$ 225		

Como se puede ver, de la simulación anterior resulta un coste de slot de 225 USD *Round Trip* en modalidad de *Time Charter*. Un apunte importante sería comentar que han quedado excluidos los gastos generales de la empresa naviera en esta simulación ya que entendemos que se repartirían entre todas los servicios marítimos que desarrollase la naviera.

b. Línea Argel

El buque que realizará la rotación Valencia, Barcelona, Marsella y Argel será un buque portacontenedores celular con una capacidad aproximada de 250 Teus a 14 Tn. de media y con una velocidad de 14-16 nudos. El buque debe de contar con grúas propias de 40 Tn de capacidad que se emplearán durante las operaciones de carga y descarga en el puerto de Argel.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Para el cálculo de los costes de explotación de la línea Valencia, Barcelona, Marsella y Argel hemos utilizado el buque M/V LORCON GENERAL SANTOS cuyas características son las siguientes:

IMO: 9264233

Bandera: Islas Filipinas.

Año de construcción: 2002

Grúas: 2 x 40 Tn.

Medidas: 109 m. x 19 m. (largo x ancho)

Calado en verano: 5,3 m.

Arqueo bruto (GRT): 5.234 Tn.

Peso muerto (DWT): 6.030 Tn.

Capacidad nominal: 519 Teus.

Capacidad efectiva: 290 Teus a 14 Tn.

Velocidad máxima: 15,5 nudos.

Hipótesis de partida:

Según el “weekly report de la semana del 7 al 13 de mayo” publicado por Maersk Broker, el *hire* mensual de un buque de las características anteriores estaría alrededor de 4.500 USD al día en modalidad de *Time Charter*.

M/V LORCON GENERAL SANTOS navegando a una velocidad de 14 nudos, estancia en puertos de Valencia, Barcelona y Marsella de 10 horas. Mientras que en Argel, se ha considerado un total de 7 días entre la espera de atraque y las operaciones de carga y descarga. El *Round Trip* Valencia, Barcelona, Marsella y Argel se realizaría en 12 días, de los cuales casi tres corresponderían a días de navegación mientras que los restantes a estancias en los puertos. Destacar que en el puerto de Argel, la espera media para el atraque es de algo más 3 días y las operaciones comerciales suelen

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

durar casi 3 días, dependiendo lógicamente del número de movimientos de contenedores llenos y vacíos a la carga y la descarga. El itinerario quedaría de la siguiente manera:

	PUERTO	MILLAS	HORAS NAV
LUNES	ESVLC	164	12
MARTES	ESBCN	185	13
MIERCOLES			
JUEVES	ESMRS	410	29
VIERNES			
SABADO	DZALG		
DOMINGO	DZALG		
LUNES	DZALG		
MARTES	DZALG		
MIERCOLES	DZALG		
JUEVES	DZALG		
VIERNES	DZALG	226	16
SABADO	ESVLC		
DOMINGO			
		985	70

Los consumos en navegación serían de 22 Tn. de IFO 380 y de 1,5 Tn. de MDO. Durante la estancia en puerto, el consumo sería de 1 Tn. de MDO. Los precios del combustible que se han tomado para realizar la simulación del coste de explotación del buque son 300 USD por Tn. de IFO 380 y 450 USD por Tn. de MDO. Estos precios se acercan bastante a la realidad del precio del *bunker* del mes de mayo del año en curso.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

SISTEMA DE COSTES FIJOS :		365	dias / año
<u>LINEA ARGEL</u>		<u>VALENCIA / BARCELONA / MARSELLA / ARGEL</u>	
12,00	Dias por roundtrip	1	Buques
2,92	Dias de mar	30	Viajes año
9,08	Dias de puerto		
		290	Teus/buque/aver.
		30	Viajes año
COSTES FIJOS POR BUQUE			
	<u>Coste diario</u>	<u>Coste viaje</u>	<u>Coste anual</u>
	<u>USD/Día</u>	<u>USD/Viaje</u>	<u>USD/Año</u>
ALQUILER DIARIO BUQUE	4.500	54.000	1.642.500
	4.500	54.000	1.642.500
COMBUSTIBLE			
IFO 380	6.600	19.250	577.500
MDO NAV.	450	1.313	39.390
MDO PTO.	675	6.131	183.930
	7.725	26.694	800.820
SUB - TOTAL:	12.225	80.694	2.443.320

Los costes correspondientes a las cuatro cuentas de escala tienen en cuenta los honorarios de la sociedad de practica que tendrán que utilizarse de manera obligatoria tanto a la entrada como a la salida en cada puerto, los servicios de amarre y desamarre necesarios para el atraque y desatraque del buque, los servicios de recogida de basuras, lodos y otros desechos con el fin de cumplir con lo dispuesto en los Anexos I y V del Convenio MARPOL, la consignación y despacho del propio buque y las correspondientes tasas portuarias. No se ha considerado el uso de los servicios de remolque al tratarse de un buque de medidas relativamente pequeñas y cuya capacidad de maniobra en el interior de los puertos no precisa de ayuda por parte de remolcadores para su atraque y desatraque.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

COSTES FIJOS POR BUQUE		Coste diario	Coste viaje	Coste anual
	Coste escala	USD/Día	USD/Viaje	USD/Año
VALENCIA	1.844	1	1.844	56.086
BARCELONA	1.856	1	1.856	56.468
MARSELLA	2.560	1	2.560	77.867
ARGEL	1.578	1	1.578	48.001
SUB - TOTAL:		4	7.839	238.421
REMOLCADORES		0	0	
TOTAL COSTES FIJOS			\$ 88.532	\$ 2.692.856
SLOT / TEU				
Coste slot por Teu y Round Trip:		\$ 305		

El resultado de la simulación refleja un coste de slot de 305 USD *Round Trip* en modalidad de *Time Charter*. De la misma manera que en la simulación anterior, los gastos generales de la empresa naviera han sido excluidos de esta última simulación.

4. PORT OF TRANSSHIPMENT

a. Puerto de Valencia

En una segunda etapa, si queremos desarrollar volúmenes mayores de carga con destino Marruecos y Argelia procedente de otros países del mundo, aprovechando nuestro servicio marítimo, podríamos utilizar Valencia como puerto de trasbordo o también plantearnos añadir una escala adicional en Algeciras dado que este puerto está muy bien conectados con los países del *Far East* y de *North & South America*.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

b. Puerto de Algeciras

Es considerado uno de los principales puertos de trasbordo de mercancías en el mundo. Consta de dos operadores de las terminales, TTI y APM, entre los que aglutinan 118 grúas repartidas en 4.016 metros de muelles. El calado mínimo es de 14 metros aunque en la mayoría de los muelles éste llega a los 17 metros. Las mercancías pueden acceder por carretera y también por ferrocarril.

5. SERVICIO FEEDER

El desarrollo de esta segunda etapa podría iniciarse utilizando la amplia red de buques *feeder* de la naviera X-Press. El objetivo sería agrupar las mercancías con procedencia de otros países que no fuesen España y Francia en Valencia o Algeciras, convirtiéndose uno de los dos puertos en puerto *hub* de nuestro Servicio, caso de que merezca la pena realizar una escala adicional en el futuro en uno de estos puertos. La principal ventaja que presenta X-Press es que cuenta con una amplia y fiable red de buques portacontenedores que pone a disposición de cualquier actor que cuente con su propio equipo, ya sean otras navieras, transitarios o incluso cargadores directos. X-Press una compañía totalmente independiente de cualquier naviera por lo que no se corre el riesgo de que se realiza una mala gestión de la información de los embarques cuyos datos son comercialmente sensibles.

6. AGENCIAS MARITIMAS Y CONSIGNATARIAS

Las agencias marítimas y consignatarias que deberán representar y defender nuestros intereses como naviera en cada uno de los puertos serían las siguientes:

PUERTO DE ESCALA	AGENCIA MARÍTIMA Y CONSIGNATARIA
Valencia	Marítima Dávila
Barcelona	Pérez y Cía
Marsella	Feron de Clebsattel
Casablanca	Sigma Shipping
Argel	Société de Gestion Maritime et Consignation

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Sus principales tareas serán la consignación y despacho del buque, esto es, todo lo relacionado con los trámites y formalidades a realizar ante terceros (Aduanas, Capitanías Marítimas, etc.) para la correcta entrada, salida y estancia en puerto de los buques, y también la asistencia al propio buque y su tripulación (coordinación de tomas de combustible, compra de víveres y alimentos, repuestos, etc.). Además, desempeñarán labores comerciales estando en su mano la difusión de los Servicios entre los clientes y su comercialización. Por último, realizarán las labores propias de administración como es la gestión de la documentación relativa a los embarques o la contabilización de las cuentas de escala.

7. TERMINAL OPERATORS

Los operadores de las terminales que podrían realizar las operaciones de recepción y entrega de contenedores, consignación de la mercancía y sobre todo, las labores de estiba y desestiba de los buques, podrían ser las siguientes:

PUERTO DE ESCALA	OPERADOR DE TERMINAL
Valencia	Noatum
Barcelona	TCB
Marsella	Intramar
Casablanca	Somaport
Argel	EPAL

A la hora de seleccionar el operador de la terminal en cada puerto, tendremos que fijarnos en que posea los medios técnicos y humanos necesarios para asegurar un correcto trabajo siendo no solamente eficaces sino eficientes. Además, las instalaciones con las que cuente son también muy importantes. Tienen que disponer de suficiente espacio para almacenar los contenedores vacíos y llenos, contar con varias puertas de acceso para evitar demoras en la entrega y recepción de contenedores, estar bien situadas dentro de la zona portuaria y también, comunicadas por varias vías para mejorar su accesibilidad. Huelga decir que deben cumplir con lo dispuesto en el *ISPS code* en materia de prevención y seguridad. Importante, igualmente que dispongan o estén en proceso de dotarse de los medios apropiados

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

para el pesaje obligatorio de los contenedores que entrará en vigor el próximo 1 de julio del año en curso.

8. CONTAINER DEPOTS

En los primeros pasos de nuestra actividad, contaremos con las siguientes casas de alquiler de contenedores que nos suministrarán el equipo necesario de 20'DV, 40'DV, 40'HC, 40'OT y 40'FR. Uno de los compromisos de las empresas de alquiler de contenedores es que el equipo siempre se encuentra en perfecto estado para la carga de mercancía. Los siguientes proveedores nos darían cobertura fácilmente en Barcelona, Valencia y Marsella: Triton Container, Textainer, Tal International, Seaco Global y GVCT.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

CAPÍTULO III: ASPECTOS COMERCIALES Y ECONÓMICOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS EN CONTENEDOR EN LA MODALIDAD DE LÍNEA REGULAR

1. PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DEL NUEVO SERVICIO

a. OBJETIVOS COMERCIALES

El objetivo para el primer año es alcanzar una tasa de ocupación del 85% por viaje en cómputo anual, que permita cubrir los costes de explotación para cada uno de los buques. Esto significa transportar anualmente 13.527 Teus con destino Casablanca y 7.498 Teus con destino Argel.

b. ESTRATEGIAS

Para conseguir alcanzar los objetivos comerciales, se van a seguir por un lado estrategia de enfoque de bajo coste desde los puertos de Barcelona y Valencia y una estrategia de enfoque de mejor valor desde el puerto de Marsella.

Estrategia de enfoque de bajo coste

Destinada a los grandes cargadores y transitarios que embarquen por los puertos de Valencia y Barcelona con el fin de ofrecerles nuestro servicio a un precio muy competitivo para convertirnos en su principal proveedor y coger volumen de carga. Como hemos visto en el capítulo anterior, la existencia de numerosos servicios de transporte en contenedor desde Valencia y Barcelona con destino Casablanca y Argel, y el hecho de ser el nuevo entrante en el sector, nos obliga a diferenciarnos de alguna

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

manera del resto de competidores. La apuesta por tanto sería prestar a los clientes un servicio fiable y regular a un precio más competitivo que la competencia.

Estrategia de enfoque de mejor valor

Orientada a los transitarios de mediano y pequeño tamaño que embarquen por el puerto de Marsella con la finalidad de ofrecerles nuestro servicio centrándonos en ser la mejor relación valor/precio del mercado para ganarnos su confianza. La competencia es también importante desde el puerto de Marsella con destino Casablanca y Argel. Se pretende evitar la confrontación con las empresas navieras ya establecidas. Por ello, la idea es hacer más accesible el proceso de enviar mercancía a Casablanca y Argel a la par que se garantiza siempre un servicio directo, sin trasbordos, y con un *transit time* muy reducido.

c. PLAN DE ACCION

i. PRODUCT

El servicio ofrecido constituirá para los clientes, una alternativa regular y fiable a las grandes navieras. Se pretende posicionar el servicio desde la cercanía con el cliente, en contraposición con el trato que brindan las grandes navieras. En este sentido, los equipos comerciales de las Agencias Marítimas tendrán una labor importante por delante. Para enfatizar esa imagen de cercanía, se permitirá que los clientes, en particular los transitarios, utilicen sus propios contenedores siempre que tengan el certificado en vigor que acredite que el equipo cumple con lo dispuesto en la *International Convention for Safe Containers (CSC)*. En el caso de que aporten su propio equipo, tendrán derecho a una bonificación sobre el importe del servicio prestado.

ii. PLACE

El servicio será comercializado por las Agencias Marítimas nominadas al efecto quienes deberán desempeñar una gestión proactiva. Esto implica no limitarse a

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

sondear el mercado desde la oficina sino visitando frecuentemente a los clientes para presentarles el servicio y entender sus necesidades. Para diferenciarse de las grandes navieras, es fundamental, mantener el contacto de manera permanente con los clientes y recopilar de ellos toda la información posible durante los encuentros, en especial, el tipo de mercancía y peso, fecha del próximo embarque, volumen anual esperado, frecuencia de los embarques, si se trata de un tráfico regular o estacional, etc.

iii. PRICE

El precio del servicio de transporte marítimo en contenedor ofertado a los clientes se estructurará de la siguiente forma:

- *Ocean Freight*: el flete corresponde al precio del servicio de transporte marítimo.
- *Bunker Adjustment Factor (BAF)*: dada la influencia y volatilidad del precio del combustible, es preciso desglosar aparte este concepto del flete y realizar los ajustes pertinentes sobre su importe con el paso del tiempo.

Se definirán, en un principio, dos niveles de precios. El más económico orientado a los clientes de mayor volumen de carga y el menos económico, dirigido al resto de clientes como se puede ver a continuación:

	LINEA CASABLANCA					
	VALENCIA		BARCELONA		MARSELLA	
GRANDES CLIENTES	20'	40'	20'	40'	20'	40'
OCEAN FREIGHT	187	336	187	336	231	417
BAF	95	190	95	190	95	190
INGRESOS SLOT	282	263	282	263	326	303
COSTE SLOT	225	225	225	225	225	225
MARGEN SLOT	57	38	57	38	102	79
Punto de Equilibrio Slots	372					
Capacidad ocupacion PE	85%					
	VALENCIA		BARCELONA		MARSELLA	
MEDIANOS Y PEQUEÑOS CIENTES	20'	40'	20'	40'	20'	40'
OCEAN FREIGHT	231	416	231	416	286	515
BAF	95	190	95	190	95	190
INGRSOS SLOT	326	303	326	303	381	352
COSTE SLOT	225	225	225	225	225	225
MARGEN SLOT	101	78	101	78	156	128

El punto de equilibrio por viaje se ha calculado suponiendo unos ingresos procedentes del contenedor 40' de los Grandes Clientes, es decir, en base a un ingreso de 263 Euros por *slot*. Esto significa que si se alcanzase el 85% de ocupación del buque por viaje solamente con embarques de contenedores 40' procedente de los Grandes Clientes, se obtendría suficientes ingresos por viaje para hacer frente al pago del *Time Charter*, el combustible y las cuentas de escala lo que permitiría por tanto, cubrir todos los gastos de explotación de la línea de Casablanca. Por último, mencionar que los precios propuestos van en línea con los fletes marítimos del mercado.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

LINEA ARGEL						
	VALENCIA		BARCELONA		MARSELLA	
GRANDES CLIENTES	20'	40'	20'	40'	20'	40'
OCEAN FREIGHT	295	530	295	530	339	610
BAF	92	184	92	184	92	184
INGRESOS SLOT	387	357	387	357	431	397
COSTE SLOT	305	305	305	305	305	305
MARGEN SLOT	81	52	81	52	126	92
Punto de Equilibrio Slots	248					
Capacidad ocupacion PE	85%					
	VALENCIA		BARCELONA		MARSELLA	
MEDIANOS Y PEQUEÑOS CLIENTES	20'	40'	20'	40'	20'	40'
OCEAN FREIGHT	367	661	367	661	423	761
BAF	92	184	92	184	92	184
INGRESOS SLOT	459	423	459	423	515	473
COSTE SLOT	305	305	305	305	305	305
MARGEN SLOT	154	117	154	117	210	167

El punto de equilibrio por viaje se ha calculado suponiendo unos ingresos procedentes del contenedor 40' de los Grandes Clientes, es decir, en base a un ingreso de 357 Euros por *slot*. Esto significa que si se alcanzase el 85% de ocupación del buque por viaje solamente con embarques de contenedores 40' procedente de los Grandes Clientes, se obtendría suficientes ingresos por viaje para hacer frente al pago del *Time Charter*, el combustible y las cuentas de escala lo que permitiría por tanto, cubrir todos los gastos de explotación de la línea de Casablanca. Cabe señalar que los precios propuestos van en línea con los fletes marítimos del mercado.

Con el objetivo de premiar la fidelidad de los Medianos y Pequeños clientes que son aquellos que más margen dejan, se podrían aplicar ciertas bonificaciones cuando se alcanzasen determinados volúmenes de carga al año.

En cuanto a los precios de transporte desde Casablanca y Argel, cualquier ingreso sería positivo para la línea ya que los precios de venta desde los puertos de carga incluyen el coste de la vuelta del buque en vacío.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

iv. PROMOTION

La promoción del nuevo Servicio se llevará a cabo en prensa especializada como por ejemplo en los diarios marítimos de los puertos. A tal efecto, se desarrollarán publirreportajes en los que se informará de las características del nuevo servicio: itinerario, frecuencia de las salidas, *transit time*, agencias comercializadoras, etc.

Igualmente, se considera favorable la presencia en ferias y eventos relacionados con las actividades del sector (acontecimientos relacionados con la logística, encuentro de transitarios, etc.).

También se pretende formar parte de los encuentros bilaterales organizados por las Cámaras de Comercio donde se cuente con presencia de empresas interesadas en exportar o importar productos de o hacia Marruecos y Argelia.

v. PEOPLE

Como ya se ha comentado anteriormente, la fuerza de ventas encargada de comercializar el Servicio será la perteneciente a las agencias marítimas en cada uno de los puertos. El staff comercial de nuestros partners no solamente tiene que estar capacitado y entrenado para su labor de venta sino también motivado. Para conseguir mantener la motivación, es bueno que sientan el apoyo de la naviera en sus gestiones comerciales por lo que habrá que realizar el correspondiente seguimiento comercial en cada puerto y detectar qué clientes se resisten a probar nuestro Servicio para acompañar a la fuerza de ventas y conseguir entre ambos nuestro propósito. Para marcar la diferencia con muchas otras navieras en cuanto a la comercialización del Servicio, se primará la labor ética y de asesoramiento, evitando en todo momento que el fin justifique los medios.

vi. PROCESS

Las agencias marítimas deberán dotarse de las siguientes cuentas de correo electrónico generalistas: booking@ / documentation@ / sales@ / administration@. El objetivo es canalizar toda la información entrante de manera eficiente para darle un correcto tratamiento limitando los plazos de respuesta al mínimo imprescindible. Cada

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

una de las cuentas deberá ser atendida por al menos dos personas en cada agencia marítima.

Además, los clientes podrán cuando así lo deseen, visualizar en la plataforma web de la naviera sus envíos. De esta manera, se pretende dotarles de toda la información relevante sobre sus embarques como ETA, ETD, confirmación de carga, documentos de levante y de entréguese, etc. evitando sobrecargar de trabajo a las agencias marítimas.

vii. PHYSICAL ENVIRONMENT

El objetivo es que se pueda percibir de manera precisa el servicio prestado para que los clientes recuerden positivamente y a lo largo del tiempo la experiencia de trabajar con nosotros sus envíos a Casablanca y Argel.

En primer lugar y con la finalidad de mostrarse más cercanos durante las visitas y romper con la barrera de los formalismos, el equipo comercial deberá vestir de manera elegante y sencilla. A diferencia de otras navieras, se quiere romper con la clásica vestimenta de traje y corbata o vestido y tacones a la hora de los encuentros comerciales, imponiendo un estilo más próximo aunque siempre elegante.

Por otro lado, todas las agencias marítimas deberán habilitar un espacio independiente en sus oficinas para la recepción de visitas. Estas salas de reuniones estarán bien equipadas y permitirán desarrollar correctamente presentaciones comerciales y contarán con bebida de cortesía como agua mineral o café, para hacer más acogedora la estancia de los clientes.

d. PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING

El presupuesto destinado a acciones de marketing para la puesta en marcha del servicio de transporte de mercancías en contenedor a Casablanca y Argel determina la cantidad de recursos económicos que se van a destinar a cada una de las acciones que queremos implementar. Se estima suficiente un presupuesto de 500.000 Euros para afrontar los gastos de marketing a lo largo del primer año de actividad.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Fuerza de ventas

La labor de las agencias marítimas, y en particular el de su staff comercial, deberá ser remunerada conforme al trabajo realizado. Para ello, se prevé una comisión variable del 5% sobre el flete (excluido cualquier recargo como el *BAF*) para las cargas de exportación con origen de salida el puerto donde estén implantadas, un 2,5% sobre el flete (excluido cualquier recargo como el *BAF*) para las cargas de importación con destino el puerto donde estén ubicadas y un 3,5% sobre el flete (excluido cualquier recargo como el *BAF*) para las cargas con origen y destino diferentes al puerto donde se encuentren. El objetivo de este tipo de remuneración variable es incentivar a las agencias marítimas a que capten continuamente nuevas cargas. Se pretende alcanzar en un espacio de dos meses desde el inicio del Servicio, el objetivo marcado para cubrir los costes de explotación de cada una de las líneas marítimas.

Publirreportajes en prensa especializada

Los publirreportajes en los diarios marítimos son muy interesantes desde el punto de vista de la difusión que logran tener, llegando de una manera directa a nuestro público objetivo. Tanto las empresas transitarias como las exportadoras siguen este tipo de prensa especializada para mantenerse al día. El coste de un publirreportaje varía considerablemente de unos medios a otros y también está muy condicionado al número de páginas, composición del artículo, fotografías, etc. que se quiere publicar. Un publirreportaje bien conseguido en un medio especializado del sector del transporte marítimo podría oscilar entre 1.500 – 3.000 Euros.

Asistencia a eventos relacionados con el sector

Asistir a eventos y ferias de logística, de exportación, encuentros con transitarios, etc. suele tener un coste económico que en rara ocasión excede de los 250 Euros por participante. Algunas empresas van un paso más allá y patrocinan dichos eventos, financiando en parte su organización. En otros casos, las empresas optan por contar con una presencia física mediante un stand donde se presenten los servicios de la

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

empresa y se pueda recibir in situ a aquellos clientes que muestren su interés. Esta última forma de presencia, suele reportar frutos positivos y su coste está determinado por la ubicación y la superficie que ocupa sobre el total de metros cuadrados disponibles. Un costo aproximado sería de 1.500 – 2.000 Euros por metro cuadrado, que incluiría el diseño y montaje del stand, además de la ocupación de la superficie en la feria.

Forwarding Agent's Commission

Con el objetivo de incentivar y remunerar la labor de intermediación que prestan los transitarios, a menudo las empresas navieras les conceden una comisión por su mediación. El importe considerado estándar en el mercado es del 2,5% sobre el flete (excluido cualquier recargo como la *BAF*). Debido a las tarifas tan ajustadas con las que contamos para iniciar nuestro servicio y que entendemos permiten a los transitarios aplicar un cierto margen, no se va a considerar esta posibilidad salvo en ocasiones muy contadas y para tráficos determinados.

e. METODOS DE CONTROL

Para controlar la efectividad de las acciones que se pretenden poner en práctica, es imprescindible establecer objetivos para cada una de ellas y realizar un correcto seguimiento para ver si estos se están cumpliendo o si por el contrario, existen desviaciones respecto al planteamiento inicial.

Fuerza de ventas

Tras visitar a los clientes, los comerciales de las agencias marítimas deberán elaborar un breve informe facilitando los datos e información más relevantes del cliente visitado. Se hará un seguimiento de cada cliente visitado y se tratará, en la medida de lo posible, que la carga embarque en nuestros buques. Se utilizará como medida de efectividad de la fuerza de ventas, el ratio de cargas conseguidas por clientes visitados. El objetivo es conseguir en el espacio de los dos primeros meses, que de cada 3 clientes visitados, se logre como mínimo un embarque.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

Publirreportajes en prensa especializada

A la hora de medir la eficacia de los publirreportajes publicados en la prensa especializada, utilizaremos el número de clientes que contactan directamente con nosotros, es decir, sin tener que realizar una labor activa de captación, en los quince días siguientes a su publicación. El objetivo es obtener como mínimo veinticinco nuevos potenciales clientes.

Asistencia a eventos relacionados con el sector

Para medir el éxito de nuestra presencia en un evento, tendremos en cuenta el número de cargas cerradas procedentes de los clientes con los que nos hemos relacionado durante la feria en el plazo de los dos meses siguientes al evento en cuestión, estableciendo como objetivo mínimo, alcanzar las cuarenta cargas en los dos meses sucesivos al acontecimiento.

Forwarding Agent's Commission

Como en un principio solamente se prevé conceder incentivos a los transitarios vía FAC con carácter excepcional, el método de control será sencillo puesto que deberá ser aprobada por la naviera previamente al embarque en cuestión.

f. MEDIDAS CORRECTORAS

Las medidas correctoras tienen por finalidad cambiar el rumbo que están teniendo los resultados de las acciones que estamos desarrollando, para encauzarlo a la consecución de los objetivos establecidos.

Fuerza de ventas

Si durante los dos primeros meses del Servicio, no se logra alcanzar el objetivo propuesto para el ratio de cargas obtenidas por clientes visitados, habrá que dialogar

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

con la dirección de la agencia marítima sobre la conveniencia del personal comercial. En última instancia, también se podría cambiar directamente de agencia marítima si fuese preciso.

Publirreportajes en prensa especializada

Si no se obtienen un mínimo de veinticinco nuevos potenciales clientes en las siguientes dos semanas a la publicación de un publirreportaje, habrá que plantearse seriamente la continuidad de esta acción de marketing. De optar por eliminarla por completo, se podría destinar el dinero a otro tipo de acciones.

Asistencia a eventos relacionados con el sector

De no lograr cuarenta cargas de clientes con los que hemos estado en contacto en el evento, tendremos que replantearnos nuestra forma de participar en este tipo de encuentros. Una alternativa sería patrocinar el propio acontecimiento y estar presente como mero asistente.

Forwarding Agent's Commission

En el supuesto de que funcionase bien este tipo de acción de marketing, habría que generalizarla paulatinamente entre los transitarios con el objetivo de conseguir incrementar los volúmenes de carga.

CONCLUSIONES

A la finalización de este trabajo, podemos concluir que el desarrollo de líneas marítimas de transporte de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb es viable desde un punto de vista técnico. Sin embargo, desde un punto de vista económico, la respuesta, aunque en principio afirmativa, requiere de alguna matización.

En el apartado técnico, como hemos podido apreciar, existen en el mercado los buques adecuados que permiten implantar un servicio marítimo de transporte de mercancías en contenedor, en la modalidad de línea regular, entre los puertos de Valencia, Barcelona, Marsella y Casablanca por un lado, y por otro entre Valencia, Barcelona, Marsella y Argel. No se aprecian dificultades en ambas rutas durante la navegación y tampoco en las estancias en estos puertos. Si bien, conviene recordar que el puerto de Argel es un puerto con elevada congestión y que tampoco cuenta con medios técnicos adecuados para la manutención de los contenedores por lo que deberá tenerse en cuenta estos condicionantes a la hora de seleccionar el buque que opere dicha línea.

En cuanto a la parte económica, como se ha comentado, el flete que actualmente se paga desde Valencia, Barcelona y Marsella, tanto a Casablanca como a Argel, es superior al coste total de explotación de un buque portacontenedores de tamaño pequeño en la modalidad de *Time Charter* en ambos casos. No obstante, antes de poner en práctica cualquier proyecto como el del objeto de este trabajo, conviene ponderar los riesgos que supone embarcarse en una aventura como ésta y valorar el margen o rentabilidad que reportarían. Como hemos podido observar, las perspectivas de futuro para Marruecos y Argelia, a priori, parecen ser positivas, mejores si cabe en el caso marroquí que en el argelino. Sin embargo, nadie puede adivinar lo que el futuro depara a ningún país, y menos aún al Reino de Marruecos y a la República Argelina Democrática y Popular. Por ello, se recomienda cierta cautela antes de tomar cualquier decisión en firme que implique costes importantes como es el fletamento de un buque portacontenedores en *Time Charter*. Además, es bueno valorar de qué manera podría reaccionar la competencia ante la entrada de un nuevo actor en el

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

mercado y sobre todo, cómo afectaría esta reacción al proyecto que estamos desarrollando.

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

LISTADO DE FUENTES CONSULTADAS

<http://www.icex.es>

<http://www.camara.es>

<http://populationpyramid.net>

<http://datos.bancomundial.org>

<http://www.indexmundi.com>

<https://www.cia.gov/library>

<http://legacy.joshuaproject.net>

<https://es.santandertrade.com>

<http://www.trademap.org>

<http://www.imo.org>

<http://www.doingbusiness.org>

<http://comtrade.un.org/>

<https://unite.un.org>

<http://atlas.media.mit.edu>

<http://www.datosmacro.com>

<http://transparencia.org.es>

<http://www.euromoney.com>

<http://www.cesce.es>

<https://www.moody.com>

<https://www.fitchratings.com>

<https://www.standardandpoors.com>

<http://es.tradingeconomics.com>

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

<http://economicsandpeace.org>
<http://www.visionofhumanity.org>
<http://www.ohchr.org>
<https://www.hrw.org>
<https://freedomhouse.org>
<http://www.heritage.org>
<http://www.rsf-es.org>
<http://www.marseille-port.fr>
<http://www.med-europe-terminal.com>
<http://www.eurofos.fr>
<http://www.seayard.com>
<http://www.sealogis.com/feron>
<http://www.portdebarcelona.cat>
<http://www.perezycia.com>
<https://www.tbcn.com>
<http://www.best.com.es>
<http://www.valenciaport.com>
<http://www.mdavila.com>
<http://www.noatum.com>
<http://www.tcv.es/>
<http://www.msctv.es>
<http://www.worldshipping.org>
<http://www.apba.es>

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

<http://ttialgeciras.com>
<http://www.apmterminals.com>
<http://www.anp.org.ma>
<http://www.sodep.co.ma>
<http://www.somaport.ma>
<http://www.sigmashipping.ma>
<http://www.portalger.com.dz>
<http://web.dpworld.com>
<http://www.sogemco.com>
<https://www.maerskbroker.com>
<http://www.bunkerindex.com>
<http://www.sea-distances.org>
<http://www.containership-info.com>
<http://www.marinetraffic.com>
<https://www.vesselfinder.com/>
<http://shipspotting.com>
<http://tasasportuarias.es>
<http://www.x-pressfeeders.com>
<https://www.cma-cgm.com>
<https://www.seagoline.com>
<https://www.msc.com>
<http://www.whiteline.ae>
<http://www.arkasline.com.tr>

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

<http://www.cnangroup.com>
<http://www.tarros.it>
<http://www.mtlfeeder.com>
<http://www.messinaline.it>
<http://www.metzcontainerline.com>
<http://www.utdfeeder.com>
<http://www.medex-services.com>
<http://www.oocl.com>
<http://www.mcispain.com>
<http://www.hamburgsud.com>
<https://www.hapag-lloyd.com>
<http://transbulkshipping.com>
<http://www.nolis-spa.com>
<http://www.wecororo.com>
<http://www.nisashipping.com>
<http://www.suardiaz.com>
<http://cargo.grimaldi-lines.com>
<http://www.mnmshipping.com>
<http://ec.europa.eu/>

Trabajo Fin de Máster: Desarrollo de líneas regulares de transporte marítimo de mercancías en contenedor entre el Sur de Europa y el Magreb: viabilidad técnica y económica.

Alumno: Víctor Puñal Quero

