



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan de Expansión Comercial en el Mercado Egipcio de una Empresa de Alimentación Española

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER PRESENTADO POR:

AMRA MELKI

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS MBA

Convocatoria de defensa: Mayo del 2019

Agradecimiento

Este trabajo de Fin de Master realizado en la Escuela Politécnica Superior de Alcoy (EPSA), es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente participaron distintas personas opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de ansiedad y en los momentos de locura. Este trabajo no es solo un trabajo de fin de Master, sino que además es una historia de aprendizaje.

En primer lugar, mi más amplio agradecimiento a mi profesora María de la Cruz Fernández Madrid por haberme confiado, por su paciencia y por su valiosa dirección y apoyo.

A mis directores y compañeros del trabajo en el Grupo Dulcesol, Elvi, Juani, Voro, Evaristo, Mara, Paula, Alba, Aurea; Nicolás, Gerardo, Carlos, Diego, Andrés, Pedro, Mariola, José Vicente, y todos los demás, un especial agradecimiento primero por haberme dado la bienvenida desde el primer día. Segundo, por dejarme aprender de sus experiencias y sus conocimientos.

Mis agradecimientos a los amigos de la vida que me han apoyado en todas mis situaciones, a Ángel el compañero del camión, Mery, a Amine de Rusia, Sana, y Aziz, a Dexci la hermana del alma. Digo a todos muchas gracias por los buenos y los malos momentos.

A todos ustedes, mi mayor reconocimiento y gratitud.

Dedicatoria

Mama Rawdha, Papa Ali, mis hermanos, Housseem, Khalil, Fahd, Mahmoud y Iskander, sois mi vida, mi alma, os debo todo lo que soy. Me duele mucho que estar lejos de vosotros, ya que estáis en Túnez y yo en España. Mamá, no llores, a tu chica le está yendo bien, ya que he aprendido mucho en España, la gente aquí es muy buena y yo también sabes que estoy lista. Os dedico todo cosa buena en mi vida, no olvido a mi abuelo, Hadj Ahmed, yo sé que está allí con Allah rezando siempre para que todo me vaya bien. Este trabajo es para vosotros, mis amores de la vida.

Muchas gracias Allah.

Resumen

En el presente proyecto se elabora un Plan de Expansión Comercial para una empresa española de gran dimensión, dedicada a la producción y comercialización de alimentos. Tras más de 60 años de actividad, la empresa presenta buenos síntomas de éxito, tanto en el mercado nacional como en algunos mercados internacionales, pero se enfrenta diariamente a nuevos desafíos (saturación del mercado nacional, inestabilidad de los mercados internacionales) que cuestionan la supervivencia de la empresa a largo plazo. De este modo, la empresa da mucha importancia a la detección de nuevos nichos de mercado en el extranjero. Por lo que se plantea dar seguimiento en la comercialización de sus productos en nuevos mercados internacionales. Como objetivos generales, en este proyecto, se elabora un informe que respalda los elementos y procesos relevantes para la actividad de internacionalización de la empresa.

Palabras claves: industria alimentaria, internacionalización, expansión comercial, selección de mercados, plan de ventas, plan de marketing, estrategia de comunicación, barreras de entrada, Egipto.

Abstract

In the present project a Commercial Expansion Plan is carried out, for a Spanish company, dedicated to the production and commercialization of food. After more than 60 years of activity, the company has good signs of success, both in the domestic market and in some international markets but faces new challenges every day (saturation of the national market, instability of international markets) that require the survival of the company in the long term. In this sense, the company has been, always, working on the detection of new market niches abroad. Therefore, it proposed to carry on commercializing of their products in new international markets. As general objectives, in this project, a report is prepared with the analysis and interpretation of the relevant elements and processes for the company's internationalization activity.

Key words: Internationalization plan, international commerce, Egypt, food industry, marketing.

Abreviaturas

IDA: Industrial Development Agency

UpM: Unión por el Mediterráneo

CAPMAS: Agencia Central de Movilización Pública y Estadísticas.

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior

IPC: índice de Precios al Consumidor

Índice General

Resumen.....	4
Abstract	5
Abreviaturas	6
Capítulo 1	1
Introducción	1
1.1 Objetivos	1
1.2 Metodología	2
1.3 Alcance y Limitaciones	3
Capítulo 2	4
2 El Grupo Dulcesol	4
2.1 Descripción de la Compañía	4
2.2 Misión, Visión, Valores	5
2.3 Compromisos	6
2.4 Responsabilidad Social Corporativa	6
2.5 Evolución	7
2.6 Línea de Productos.....	8
2.7 Organización Interna y Organigrama Funcional.....	10
2.7.1. Organización Interna	10
2.7.2. Organigrama Funcional	11
2.7.3. Perspectiva de Internacionalización de la Empresa	12
2.7.4. Plan de Internacionalización 2008-2014	13
Capítulo 3	16
3 Propuesta de Selección de Mercados	16
3.1. Modelo de Selección de Mercados	17
3.2. Criterios de Internacionalización:	17
3.2.1. Potencial del Mercado:	17
3.2.2. Accesibilidad y Riesgo:	18
3.3. Aplicación del Modelo de Selección del Mercado	20
3.4. Posibles barreras y dificultades en el proceso de internacionalización.....	24
Capítulo 4	26

4	Diagnóstico del Entorno	26
4.1.	Panorama general de Egipto	26
4.2.	Macroentorno	27
4.2.1.	Marco Político	27
4.2.2.	Marco Económico.....	28
4.2.3.	Marco Legal	30
4.2.4.	Marco Socio Cultural	31
4.2.5.	Marco Tecnológico	33
4.2.6.	Marco Ecológico	33
4.3.	Microentorno	34
4.3.1.	Amenazas de Nuevos Competidores	34
4.3.2.	Rivalidad entre Competidores.....	34
4.3.3.	Poder de Negociación de los Proveedores.....	35
4.3.4.	Poder de Negociación de los Clientes	36
4.3.5.	Amenaza de Productos Sustitutos	36
4.4.	Resumen DAFO.....	36
5.1.	Perfil de Consumidores Finales	38
5.2.	Variables Demográficos.....	39
5.2.1.	Variables Psicográficas	41
5.3.	El Consumidor	42
5.4.	Perfil de Clientes	42
5.5.	Objetivos de Investigación de Mercado.....	44
5.6.	Ficha Técnica Consumidor Final	45
5.7.	Principales Resultados de la Encuesta	45
Capítulo 6	54
6	Plan de Marketing	54
6.1.	Decisiones estratégicas de Marketing.....	54
6.1.1.	Objetivo de Marketing	54
6.1.2.	Definición del Público Objetivo	55
6.2.	Posicionamiento.....	55
6.3.	Producto	56
6.4.	Precio.....	59
6.5.	Plaza	59

6.6.	Promoción	60
Capítulo 7		61
7	Estrategia de comunicación	61
7.1.	Objetivos	61
7.2.	Target	61
7.2.1.	Consumidores finales:	62
7.2.2.	Habilitadores:	62
7.2.3.	Limitadores:.....	62
7.3.	Acciones	63
7.3.1.	Plan de redes	63
a)	Contenido	64
b)	INSTAGRAM:.....	64
c)	FACEBOOK:	65
7.3.2.	Estrategia BTL	65
7.3.3.	Plan de Media.....	66
7.3.4.	Outdoor/ Pantalla Publicitaria.....	68
7.3.5.	Resumen de las acciones de la estrategia de comunicación	69
a)	Fase de notoriedad.....	69
b)	Fase de proximidad	70
7.3.6.	Timing.....	71
7.3.7.	Calendario de actividades previas al día del evento	72
7.3.8.	Calendario de actividades de la campaña:.....	73
Capítulo 8		74
8	Plan de Ventas.....	74
8.1.	Mercado Objetivo	74
8.2.	Mercado Potencial	75
8.3.	Ventas Potenciales	76
8.4.	Cuota de Mercado.....	78
8.5.	Cuota de Cliente	78
8.6.	Previsión de Ventas	79
Capítulo 9		81
Conclusiones		81
Bibliografía		85

Anexos..... 81

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Vista panorámica actual del Grupo Dulcesol Gandía	5
Ilustración 2. Dulcesol en 1964	7
Ilustración 3. Línea de evolución del Grupo Dulcesol	8
Ilustración 4. Divisiones y filiales de Dulcesol	11
Ilustración 5. Organigrama funcional del Grupo Dulcesol	12
Ilustración 6. Producción total y producción exportada (Miles de Ton).....	13
Ilustración 7. Expansión del Grupo Dulcesol en el mundo.....	14
Ilustración 8. Pirámide de población.....	31
Ilustración 9. Perfil de personas.....	32
Ilustración 10. Marcas potenciales en el mercado egipcio	35
Ilustración 11. Análisis DAFO.....	37
Ilustración 12. Perfil de personas.....	41
Ilustración 13. Distribución de niveles socioeconómicos NSE en Egipto	42
Ilustración 15. Características de los encuetados	46
Ilustración 16. Consumo de productos de bollería y de pastelería industrial	47
Ilustración 17. Mayor comprador de cakes y snacks en la familia.....	48
Ilustración 18. Mayor consumidor de cakes y snacks en la familia	49
Ilustración 19. Momento favorable para comer snacks y cakes	50
Ilustración 20. Mayores marcas consumidas	50
Ilustración 21. interés a marca española	51
Ilustración 22. Costo sugerido de producto de marca española.....	52
Ilustración 23. Rango de valoración	53
Ilustración 24. Paquete palmeritas	57
Ilustración 25. Macarons.....	58
Ilustración 26. Magdalenas	58
Ilustración 27. Cadena de distribución de los productos de Dulcesol en Egipto	60
Ilustración 28. Top canales vistos por los egipcios, 2019.....	68
Ilustración 29. Plaza de "Maydan Attahrir" en El Cairo.....	69
Ilustración 30. Publicidad Dulcesol	70
Fuente: Dulcesol.....	70

Ilustración 31. Principales acciones de la estrategia de comunicación	71
Ilustración 32. Calendario de Actividades de Campaña Dulcesol	73

Índice de Tablas

Tabla 1. Líneas de productos de Dulcesol	9
Tabla 2. Información básica para la selección de mercados de exportación	20
Tabla 3. Información básica para la selección de mercados ajustada	21
Tabla 4. Valores normalizados de las variables	21
Tabla 5. Ranking de Países por Índice de Selección de Mercados	22
Tabla 6. Total población en Egipto y en El Cairo metropolitana	39
Tabla 7. Prospección de la población para 2025	40
Tabla 8. Distribución de la población en El Cairo metropolitana	45
Tabla 9. Posicionamiento de la marca Dulcesol El Cairo metropolitana	56
Tabla 10. Acciones del Plan de Media	67
Tabla 12. Mercado potencial nacional	76
Tabla 13. Consumo Mensual: Pan y Derivados	77
Tabla 14. Consumo Mensual: Cakes y Snacks	77
Tabla 15. Consumo Mensual: Croisants	77
Tabla 16. Total unidades vendidas al 2do año	78

Capítulo 1

Introducción

Hoy en día la internacionalización de una empresa es casi una elección obligada debido a muchas razones, entre ellas, la caída de la demanda interna. En resumen, se puede definir la internacionalización como un proceso mediante el cual una empresa desarrolla una parte de sus actividades, ya sea venta de sus productos, compra de suministros, producción, etc., en otros países distintos al suyo de origen. La salida al mercado exterior permite a ésta un mayor crecimiento y fortaleza, sin embargo, hay que tener en cuenta que el entorno económico internacional se caracteriza por su dinamismo, para ello la internacionalización no es una actividad eventual que responde a coyunturas, sino que exige una visión a medio plazo y una estrategia claramente definida, ya que supone para la empresa competir en un nuevo contexto económico, político, social y cultural. De hecho, al desarrollarse fuera de sus fronteras, la expansión geográfica dependerá de que las características de la industria (homogeneidad o no de la demanda) permitan una estandarización global de la oferta o, por el contrario, requiera una adaptación de acuerdo con las especificidades locales.

Por supuesto, un proceso exitoso de internacionalización obliga a la empresa a realizar un gran esfuerzo, debido a la fuerte competencia exterior como sucede en el sector de la industria alimentaria, tal es el caso del Grupo Dulcesol, líder en el sector español de bollería y pastelería industrial. El Grupo Dulcesol es una empresa familiar de capital totalmente español, que apostó por la internacionalización hace algunos años a partir de una necesidad estratégica, hoy en día está presente en más de 50 países.

1.1 Objetivos

El principal objetivo del trabajo es realizar un plan de internacionalización del Grupo Dulcesol para poder comercializar sus productos en el mercado Egipcio.

En primera parte de este proyecto, se abordará un estudio de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad que permita conocer sus diferentes líneas de productos y

seleccionar, entre ellos, las referencias que sean interesantes y adecuadas para comercializar en el mercado objetivo.

En un siguiente apartado, se establece un modelo de selección de mercados sobre cuatro países que, según la empresa, pueden ser interesantes para su próxima expansión comercial. Para ello, se revisan diferentes aspectos macroeconómicos como el riesgo país, el nivel per cápita de la población, y la facilidad de accesibilidad al mercado. Una vez definidas estas variables, y basándose en otros criterios que ratifiquen que la decisión es la adecuada, como tener en cuenta las barreras de entrada que puede afrontar la empresa en cada país, se selecciona el mercado más interesante.

Una vez definido el país escogido, se realiza una breve investigación del mercado y se define el entorno donde quiere competir la empresa. También, mediante una encuesta, se define el público objetivo al que la empresa tendrá que dirigirse, así como identificar sus hábitos de consumo, gustos y demandas.

De igual modo, se va llevar a cabo una propuesta de un plan de marketing, planteando las acciones del marketing mix, con la finalidad de conseguir un mayor número de consumidores y aumentar las ventas de los productos de la empresa en su nuevo terreno de competencia.

Por último, con todo lo anterior, se pretende desarrollar una estimación de las ventas para los cinco primeros años. Finalmente se desarrolla un apartado de conclusiones donde se reflejan las deducciones a las que se ha llegado en el presente trabajo. Asimismo, se crean recomendaciones que sirvan de base para próximas investigaciones de temas similares, y para la empresa misma en su trayectoria de expansión.

1.2 Metodología

La metodología usada se sustenta en una serie de herramientas cualitativas y cuantitativas. Se han utilizado fuentes de información internas disponibles en la empresa y estudios previos realizados por ella. Además, se han tenido en cuenta informes, artículos y bibliografía diversa sobre el tema de estudio, como informes del ICEX elaborados por la Embajada de España en El Cairo en el año 2018.

Asimismo, se realizaron encuestas online y entrevistas con egipcios que tienen negocios en el sector de bollería y pastelería industrial.

1.3 Alcance y Limitaciones

El presente estudio abarca únicamente el mercado de El Cairo Metropolitano (que comprende: El Cairo, Guiza y Kalyoubia). Esta limitación geográfica en la obtención de datos lleva consigo que los resultados de este estudio no se podrán extrapolar a otras provincias del país, ya que existe información específica de la demanda de productos de bollería y pastelería. Por otro lado, dentro de las limitaciones del presente plan, se encuentra la distancia geográfica y cultural entre España y Egipto, lo que dificulta el alcance de estudio de la investigación comercial realizada.

2 El Grupo Dulcesol

Sin lugar a duda, el primer paso para la internacionalización de una empresa, en un nuevo mercado, parte de conocer el entorno en el que se desenvuelve y el desarrollo que ha sufrido desde de sus inicios. Es por esto que, a partir de una entrevista concedida por José Vicente Castell, director de las relaciones externas de Dulcesol, se logra un primer acercamiento a la compañía, cuyo resultado se refleja en el contenido de este Capítulo.

2.1 Descripción de la Compañía

El Grupo Dulcesol es una compañía cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de productos de pastelería, bollería, panadería, cremas untables y alimentos infantiles. Acompañan su actividad con una granja avícola destinada a la producción de huevos, así como una planta ovo productora donde obtienen el huevo líquido para abastecer a su producción. También tienen una planta de packaging para solucionar necesidades referentes a diseños o cambios obligados en la presentación y empaque de variedad de productos en su portafolio. Dispone de dos plantas productoras en España y una en Argelia con 36 líneas de producción, más de 100 productos de diferentes de formatos que le permiten comercializar sus productos en más de 45 países mediante diversas delegaciones, filiales y partners en distintos mercados. (Grupo Dulcesol, 2019)

Ilustración 1: Vista panorámica actual del Grupo Dulcesol Gandía



Fuente: Google maps

En la *ilustración 1*, se tiene una vista panorámica de la empresa Dulcesol en Gandía en la que se ubican las áreas de productivas y administrativas.

2.2 Misión, Visión, Valores

La **visión**, **misión** y los **valores** de una empresa son su identidad corporativa, lo que le da coherencia, autenticidad y originalidad como marca. Para mantener el crecimiento de su negocio, el Grupo Dulcesol ha fijado claramente su misión y visión.

- **Misión:** Ofrecer la mejor relación calidad / precio. Diversificar en otras categorías de productos. Ser líderes en sus mercados estratégicos y conseguir la expansión internacional.
- **Visión:** Empresa de alimentación líder, innovadora, con proyección internacional y orientada a todos nuestros clientes y consumidores.

Para llevar a cabo el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión, la empresa Grupo Dulcesol trabaja con los siguientes valores:

- Satisfacción de los clientes, Compromiso con sus proveedores y promover en el personal una formación permanente y renovada.
- Mejora continua e innovación. Reinversión.
- Tolerancia, el respeto hacia los demás y el medio ambiente y siendo sensibles a toda forma de deshumanización. (Grupo Dulcesol, 2019)

2.3Compromisos

En el Grupo Dulcesol están comprometidos con el trabajo de calidad y en obtener la mejor disposición del personal. Buscan satisfacer a sus clientes brindando confianza y seguridad en los productos y servicios que ofrecen al mercado. (Grupo Dulcesol, 2019)

Para lograr esto se establece:

- Fomentar la investigación científica para la mejora nutricional.
- Fomentar hábitos de vida saludables entre sus consumidores.
- Mejorar el perfil nutricional de sus productos.
- Fomentar programas de salud para sus trabajadores, tanto dentro como fuera de la compañía.
- Informar, educar y comunicar de manera transparente a sus consumidores.

2.4Responsabilidad Social Corporativa

La Empresa conoce cómo funciona su entorno y son conscientes que la actividad que realizan consume recursos primarios, produce residuos y tiene impacto ambiental, por lo que, desde el primer día han considerado fundamental la adecuada política de compras y fabricación, así como la gestión de residuos como empresa comprometida con el medio ambiente y los recursos naturales a largo plazo.

En lo relacionado a la gestión de residuos sólidos el Grupo Dulcesol ha asumido su compromiso con la sociedad en resarcir y mitigar con la mejora continua de los procesos productivos los posibles efectos colaterales que generan sus actividades empresariales, ese sentido, el grupo empresarial ha interiorizado y socializado en todos los niveles de la organización la adecuación del grupo a las normas de calidad como: certificación ISO 9001, certificación de ISO 166002, certificación en OHSAS 18000, certificación en el protocolo IFS (International Featured Standard), certificación en el protocolo BRC (Global Standard for Safety Food), Certificación en

EMAS y certificación IQ Net; y en lo referente a las normas ambientales el grupo ha certificado en el sistema de gestión ambiental UNE-EN ISO 14000 y reglamento EMAS. (Memoria RSC Dulcesol 2017 , 2017)

Asimismo, cada año el grupo Dulcesol dentro de sus planes a largo y mediano plazo establece objetivos y metas en temas de responsabilidad social en:

- Reducir el consume de agua en los procesos productivos.
- Disminuir el consume en electricidad, a largo plazo ya se ha planteado invertir en un Proyecto de paneles solares para la planta de Gandía.
- Proyectos de mejora continua LEAN MANAGEMENT para reducir en toda la línea productiva el consumo de cartón y Plástico, y de desperdicios urbanos.

2.5 Evolución

En la *ilustración 2*, se muestra una de las primeras fotos de los inicios del Grupo Dulcesol, hace poco más de años atrás.

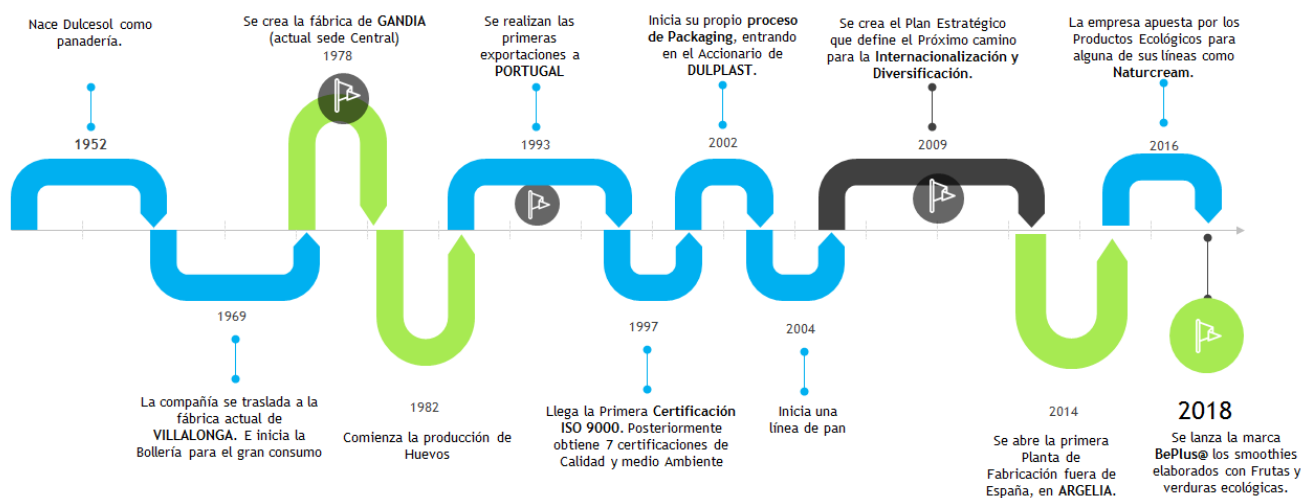
Ilustración 2. Dulcesol en 1964



Fuente: sitio web de Dulcesol

A continuación, en la *ilustración 3*, se describen los hechos más representativos en la historia de la compañía Grupo Dulcesol. Desde su nacimiento en 1952, hasta la actualidad.

Ilustración 3. Línea de evolución del Grupo Dulcesol



Fuente: sitio web de Dulcesol. Elaboración propia

Para un futuro próximo el Grupo Dulcesol espera expandir sus operaciones al medio oriente, y gracias a su actual planta de producción en Argelia esta iniciativa toma mucha fuerza. (Grupo Dulcesol, 2019)

2.6 Línea de Productos

La Empresa a lo largo de su trayectoria ha desarrollado una gama de productos innovadores, pensando en las necesidades actuales y futuras del cliente.

A continuación, se presentan las líneas de productos actuales:

Tabla 1. Líneas de productos de Dulcesol

REFERENCIA	MARCA	DESCRIPCIÓN
	DULCESOL®	Productos de bollería, pan y pastelería, con una oferta variada y renovada cada año.
	NATURCREM®	Cremas ecológicas. Listas para comer en 1 minuto. Todas ellas sin gluten y la mayoría aptas para veganos. Alimentos sanos y naturales pensados para un estilo de vida saludable y dentro de la dieta mediterránea.
	TOPCAO®	Cremas untables. Toda la línea Top Cao está elaborada con cacao, leche desnatada y avellanas. Con variedades únicas y sin aceite de palma.
	BEPLUS®	Batidos bioactivos. Las cuatro variedades de Beplus® –Antioxidante, Energizante, Detox y Relajante- son ricas en frutas y verduras.
	MIMENÚ®	Alimentación infantil. Cuidamos al máximo la procedencia y trazabilidad de todas las materias primas y hacemos uso de los últimos conocimientos y reglamentación en tecnología alimentaria de la UE.
	HNOS.JUAN®	Gama de bollería congelada. Para hostelería y el canal alimentación. Excelente calidad de materias primas. Descongelar y listo, como si estuvieran recién hechos.

Fuente: sitio web Dulcesol

2.7 Organización Interna y Organigrama Funcional

Desde su creación, Dulcesol confía en que para seguir creciendo y siendo rentable, hay que adoptar una estructura organizacional bien definida y clara. En primer lugar, un resumen de las divisiones que constituyen el grupo se recoge en la *ilustración 4*, abordando las sociedades nacionales, así como las filiales internacionales, y, en segundo lugar, se enmarca el organigrama funcional del Grupo.

2.7.1. Organización Interna

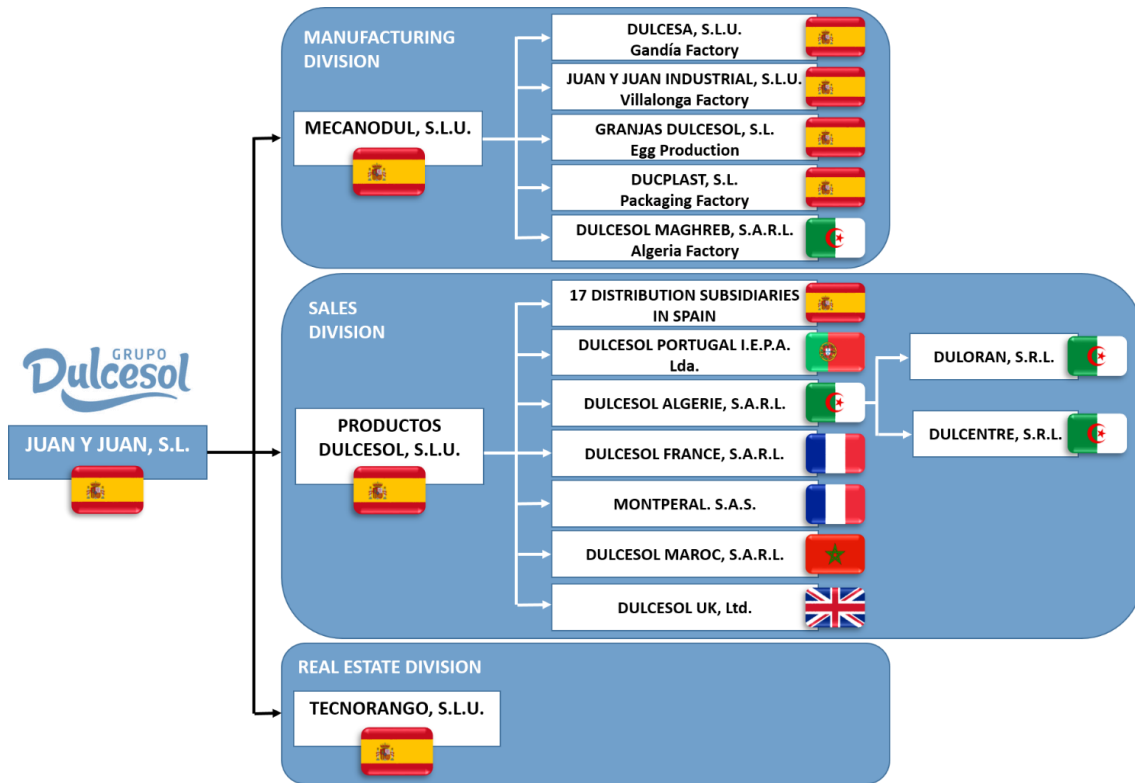
Como se muestra en la *ilustración 4*, la empresa matriz JUAN Y JUAN S.L., ubicada en Gandía, es quien rige todo el funcionamiento de los productos Dulcesol. Ésta cuenta con 3 sociedades subordinadas (MECANODOUL S.L.U., PRODUCTOS DULCESOL S.L.U. y TECNOGRANO S.L.U.) que se encargan de cada una de las divisiones que posee la entidad en su estructura corporativa: Producción, Ventas y Bienes Raíces.

Por su parte, en la división de manufactura se aprecia la existencia de 5 plantas de producción, de las cuales 1 radica en Argelia y las otras 4 en España. Allí se encuentran las empresas granjas DULCESOL S.L. y DUCPLAST, S.L que son centros de producción de materias primas utilizadas por el resto de las plantas en la elaboración del producto final.

Granjas Dulcesol S.L. se dedica a las aves ponedoras y productos derivados del huevo, y Ducplast, S.L. a la manufactura de envoltorios plásticos, lo cual es una ventaja para la empresa ya que le permite mayor capacidad de respuesta ante el cambio de empaquetado y la penetración en nuevos mercados.

En cuanto a la división de ventas, el Grupo Dulcesol posee una amplia red de distribución con alcance a más de 50 países, está conformada por 17 sociedades distribuidoras entre España, Portugal, Francia, Marruecos, Argelia y otros países. Con respecto a los bienes raíces, Tecnograno S.I.U. es el encargado de esta actividad desde su sede en Villalonga.

Ilustración 4. Divisiones y filiales de Dulcesol



Fuente: Dulcesol. Elaboración propia

Cabe destacar que cada empresa actúa como un ente independiente, por lo que poseen su propio registro mercantil, balance y cuenta de resultados. (Sanfelix, Director de relaciones externas y Responsabilidad Social Corporativa, 2019)

2.7.2. Organigrama Funcional

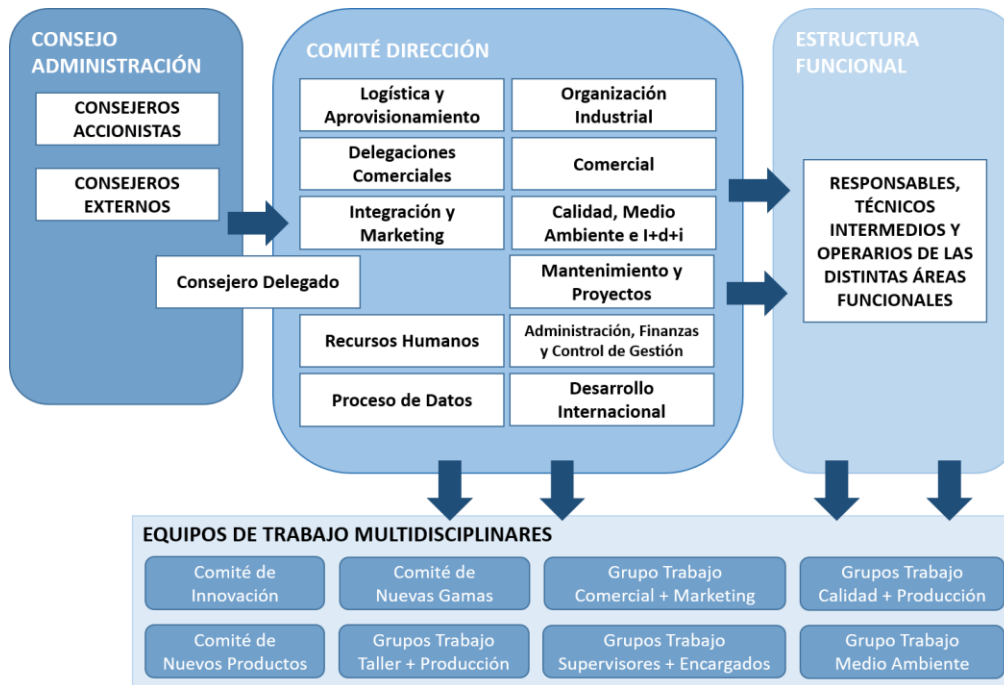
Con respecto al organigrama funcional y como se muestra en la *ilustración 5*, Dulcesol presenta un Consejo de Administración integrado por Accionistas y Externos, además de un Consejero Delegado que es el nexo entre la parte administrativa y el Comité de Dirección de la empresa, cargo que ocupa actualmente Rafael Juan Fernández, uno de los hijos del fundador.

Por su parte, en este comité existen varios departamentos como son Logística y Aprovisionamiento, Integración y Marketing, Calidad, Medio Ambiente, I+D+I,

Desarrollo Internacional, entre otros; cada uno con sus responsables, técnicos intermedios y operarios de las distintas áreas funcionales asociadas.

A su vez, todo este funcionamiento de la empresa se apoya en equipos de trabajo multidisciplinarios como el Comité de Innovación, el de Nuevos Productos, Nuevas Gamas, o los grupos de Comercial+ Marketing, Calidad+ Producción, etcétera. En palabras de Rafael Juan: "Nuestro mayor reto es aprovechar y desarrollar el talento de las 2.100 personas del Grupo Dulcesol" (Entrevista ComarcalCV, mayo 2017), lo cual demuestra el compromiso social que tiene la empresa con sus trabajadores. (Sanfelix, Director de relaciones externas y Responsabilidad Social Corporativa, 2019)

Ilustración 5. Organigrama funcional del Grupo Dulcesol



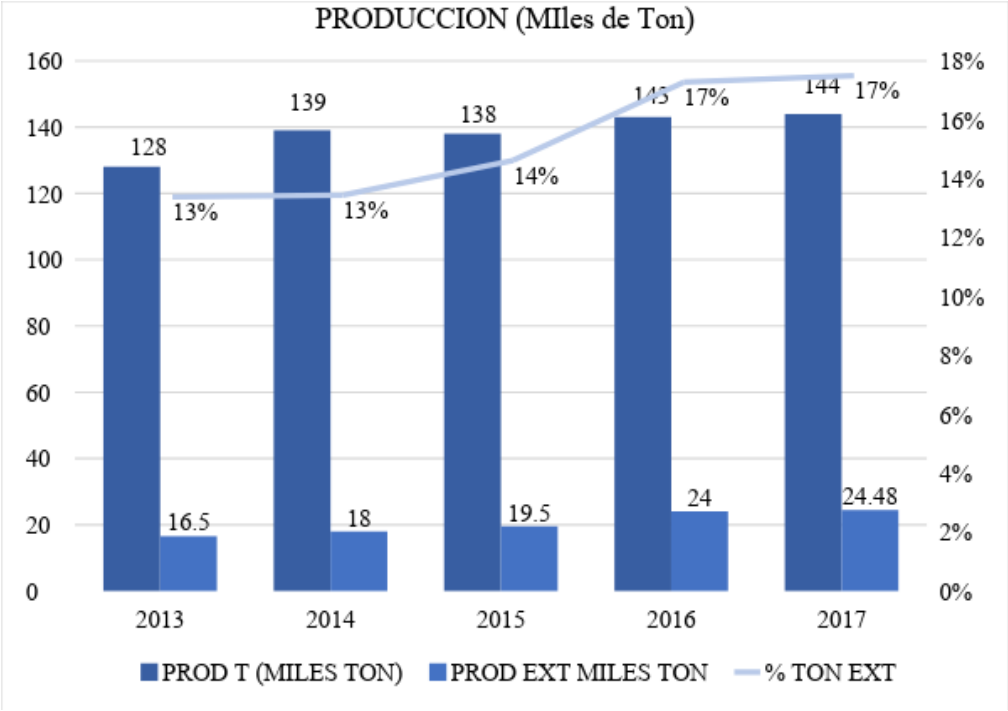
Fuente: Dulcesol. Elaboración propia

2.7.3. Perspectiva de Internacionalización de la Empresa

La internacionalización surge en el Grupo Dulcesol como una necesidad estratégica de la empresa. Fue el segundo objetivo planteado en su plan estratégico 2008-2014. En el 2008 las exportaciones representaban sólo el 2% de sus ventas, fijando

entonces como meta para el 2014 que se convirtiera en el 15%, como resultado se alcanzó el 13% como se observa en la *ilustración 6*. (Grupo Dulcesol, 2019)

Ilustración 6. Producción total y producción exportada (Miles de Ton)



Fuente Dulcesol. Elaboración propia

2.7.4. Plan de Internacionalización 2008-2014

En el 2008, el consejo de dirección aprobó la estrategia de internacionalización de la empresa 2008-2014, que se fue desarrollando mediante planes estratégicos de acción bienales.

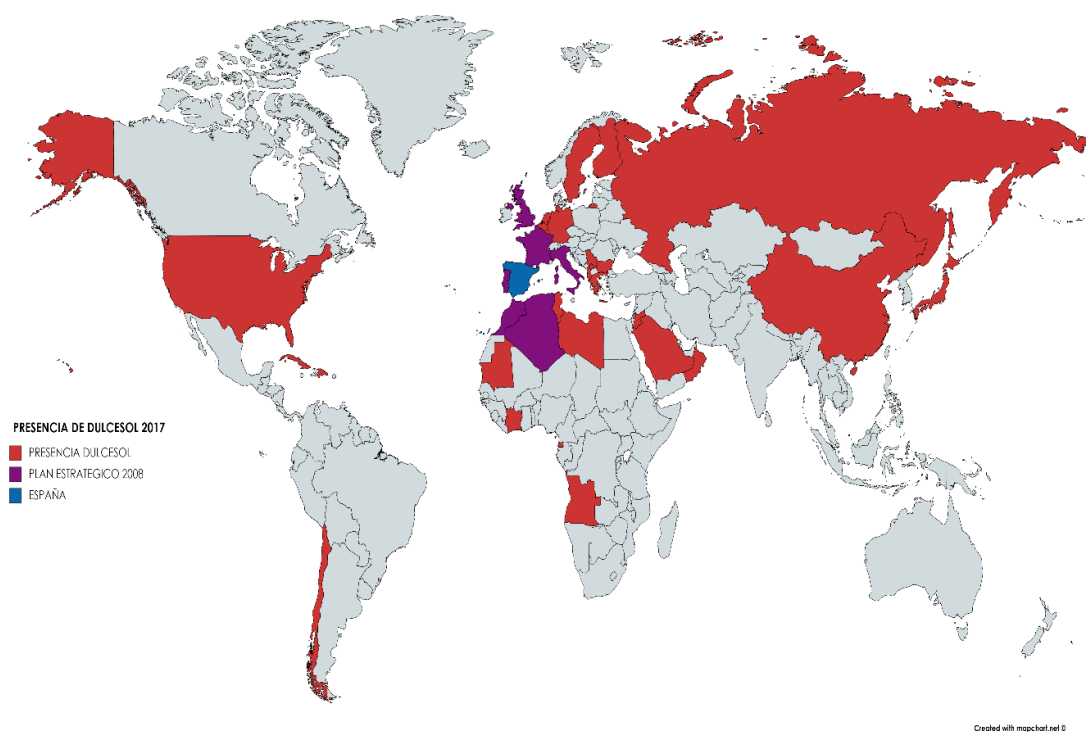
La estrategia identifica tres áreas de actuación:

1. Cambios organizativos; creación del área Desarrollo Internacional.
2. Definición de los mercados estratégicos.
3. Elaboración del plan de internacionalización para cada mercado estratégico.

Una vez puesto en marcha, se realizaron diversas actividades como iniciar primero el proyecto internacional en Argelia, mercado que ya conocían como terreno de distribución, pero además y por azar de la vida, encontraron los socios adecuados para lanzar el proyecto industrial, durante una de las ferias de Barcelona. Además,

potenciaron la filial de Portugal "Dulcesol Portugal", crearon una red de distribución independiente allí y desarrollaron una estrategia de crecimiento similar al mercado nacional. Por otra parte, crearon una filial en Francia "Dulcesol el France", contrataron equipo comercial local, compraron su distribuidor Montperal e impulsaron negocio con MDD y marca DULCESOL. En 2013 crearon en Marruecos la filial "Dulcesol Maroc" donde se planificó su próxima implantación local pero el proyecto se ha visto afectado, entre otros factores, por las crisis de consumo generadas en este país. Como resultado de todas estas acciones se vio un crecimiento considerable en el negocio internacional del grupo, de modo que actualmente está presente en más de 50 países tal como se muestra en la *ilustración 7*.

Ilustración 7. Expansión del Grupo Dulcesol en el mundo



Fuente: Dulcesol

El enfoque estratégico de internacionalización adoptado por el Grupo Dulcesol involucra varias fases que se consideran claves de éxito, todo lo cual refleja claramente su voluntad de participar en una economía global competitiva. La empresa ha establecido alianzas estratégicas con distribuidores de otros países, una oportunidad perfecta para aumentar sus exportaciones a estos mercados, y así tener

un ingreso más rápido de la mano de una empresa local. Desde 2010 ha realizado inversiones en instalaciones, maquinaria de última generación y diversos proyectos relacionados con el desarrollo de producto, por valor de más de 150 millones de euros. También fue una de las primeras empresas en sacar una línea de productos a un euro, donde han logrado buen posicionamiento debido a la relación calidad/precio.

Actualmente, la empresa apuesta por la tecnología desde toda la organización, para sacar ventaja en su aplicación inmediata, de modo que afirman estar preparados no sólo para sobrevivir sino para ser el motor de los cambios vertiginosos que se avecinan desde la impresión digital, la impresión 3D, la robótica, la biotecnología aplicada a la alimentación, etcétera. Sus estrategias también siguen el enfoque de lograr un mayor control de las necesidades de clientes potenciales en los diferentes mercados, de ahí que constantemente se plantean la diversificación de sus productos.

También ha sido un reto muy importante el satisfacer a sus consumidores que les demandan productos más saludables, por lo que han dedicado su mayor esfuerzo a la innovación. Además, la empresa participa activamente en ferias nacionales e internacionales especializadas en el sector de alimentos con la finalidad de hacer conocer su marca, captar nuevos clientes para la exportación de sus productos, conciliar con proveedores, distribuidores, entre otras.

En estos momentos, el grupo prevé elaborar su próximo Plan Estratégico para los siguientes años. Por lo cual, se preseleccionaron cuatro mercados de los que consideran los más interesantes con el fin de elegir un mercado que sea el próximo destino en su camino de internacionalización. (Sanfelix, Director de relaciones externas y Responsabilidad Social Corporativa, 2019)

Capítulo 3

3 Propuesta de Selección de Mercados

El Grupo Dulcesol desde que detectó la necesidad de aumentar sus exportaciones ha venido desarrollando acciones para expandirse a varios mercados, no en busca de lograr un mayor posicionamiento en los mismos sino tratando de aumentar su cuota de clientes reales. Para ello se ha enfocado en ser competitivo en cuanto a precio, inversiones en promoción y publicidad, y costes de administración y seguimiento. Se debe tener en cuenta que sus productos no han sufrido adaptaciones significativas, excepto para los productos exportados a países musulmanes. En los países musulmanes se requiere la elaboración del producto sin la utilización de ningún ingrediente de procedencia animal, lo cual se certifica mediante el sello Halal.

Siguiendo esta línea de internacionalización, se preseleccionaron aquellos mercados que pudieran resultar interesantes para la Empresa para elegir finalmente uno de ellos. Además, es importante conocer muy bien el nuevo mercado donde quiere incursionar la empresa, ya que le permitiría evitar y/o tener un plan de acción ante posibles inconvenientes. Este apartado tiene como objetivo principal aplicar un modelo de selección de mercados a cuatro países con el fin de seleccionar el que resulte más interesante como apuesta en el proceso de internacionalización de la empresa.

3.1. Modelo de Selección de Mercados

Aplicar un modelo de selección de mercados, que incluye tanto variables que definan el potencial del mercado como su riesgo de entrada, será el punto de partida para tomar decisiones en el proceso de internacionalización al nuevo país.

A partir del diagnóstico de la empresa, así como de sus motivos, antecedentes y experiencias internacionales, se precisa determinar el mercado que más se ajusta a sus intereses y necesidades. Siguiendo una línea que se ajusta claramente a una estrategia de diversificación, se preseleccionaron aquellos mercados que pudieran resultar interesantes para la empresa, ya sea como nuevo país de exportación o como pilar para desarrollar un proyecto industrial que les permita llegar a otras regiones. Como resultado se decidió valorar cuatro países, siendo estos: Egipto, Colombia, Perú y Polonia.

El modelo de selección de mercados que se propone permite obtener un Índice de Selección de Mercados (ISMk), a partir del cual se ordenan los países que se han preseleccionado de mayor a menor valoración, obteniendo así un ranking de mercados potenciales. De esta manera se definen indicadores para evaluar los mercados potenciales y, posteriormente, encontrar el mercado objetivo de acuerdo con la prioridad de cada criterio. La selección se determinará según las variables que definen el potencial del mercado y aquellas que definen la accesibilidad al mercado y su riesgo.

3.2. Criterios de Internacionalización:

La estructura del plan a implementar dependerá de los resultados de variables sociales, económicas y demás, por lo que es importante seleccionar adecuadamente estas variables para tener una visión clara del plan de acción y su estructura.

3.2.1. *Potencial del Mercado:*

Las variables para determinar el potencial del mercado se resumen a continuación:

- **Renta per cápita:** ingreso per cápita o renta per cápita es un indicador económico que mide la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población. Para ello, se divide el Producto Interior Bruto (PIB) de dicho territorio entre el número de habitantes. A mayor renta per cápita mayor capacidad de compra. El indicador en inglés es GDP per cápita (PPP). Para

este análisis utilizaremos el indicador de PIB per cápita en términos de la Paridad del Poder Adquisitivo a precios constantes. (Banco mundial, 2019)

- **Importaciones:** se consideran como un aspecto relevante a la hora de tomar una decisión de selección del mercado objetivo ya que puede dar una noción del tamaño de mercado, ya que a mayor volumen y tasa de crecimiento en la importación mayores es la posibilidad de estimar la demanda. Para este análisis se tomarán los valores de las importaciones de la partida 190.590 correspondiente a productos de panadería, pastelería o galletería. (trade map, s.f.)
- **Población:** económicamente, representa el elemento trabajo y hacia dónde se dirige la riqueza; de aquí que, siendo a la vez origen de la producción y causa del consumo, da referencia de la cantidad de consumidores potenciales del producto o servicio. En el análisis será representada como el Tamaño del Mercado medido en millones de personas. (CAPMAS, 2019)
- **Inflación:** es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo. La inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una 'cesta de bienes' ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC).

3.2.2. Accesibilidad y Riesgo:

Las variables para determinar y medir la accesibilidad y el riesgo se resumen a continuación:

- **Arancel:** es uno de los instrumentos básicos en la regulación del comercio internacional, no solo por su carácter recaudatorio, sino que también es una herramienta de aplicación de la política comercial de una zona económica, por ejemplo, la Unión Europea. (trade map, s.f.)
- **Distancia:** la relación entre distancia y flujos de comercio se ha teorizado en los denominados "modelos de gravedad", según los cuales los flujos de comercio entre dos países dependen fundamentalmente de la distancia entre

ellos y del tamaño de sus economías. Además, la distancia física afectaría no sólo al comercio de bienes sino también al de servicios, en el que no existe desplazamiento físico de bienes.

- **Facilidad para hacer negocios:** las economías son clasificadas entre el puesto 1 y 190 en la facilidad para hacer negocio. Una clasificación más alta, es decir, más próxima al 1, significa que las regulaciones en el ámbito de los negocios de esa economía facilitan la apertura de empresas locales y sus actividades. Las clasificaciones se determinan en base a la media de las puntuaciones obtenidas en los 10 indicadores que componen *Doing Business*. Entre ellos (obtención de créditos, protección de inversionistas, pago de impuestos, cumplimiento de contratos entre otros). (datosmacro.com, 2019)
- **Riego país:** El rating, o calificación de la deuda, mide la capacidad de un país, gobierno o empresa para hacer frente a su deuda y, por lo tanto, el riesgo que conlleva invertir en ella. Cuanto mayor sea el riesgo, peor calificación recibirá, debido a la probabilidad del impago de esta. Esta calificación se divide en 6 grupos importantes de menor a mayor riesgo (datosmacro.com, 2019). Así que:
 - A Alto grado
 - B Grado medio superior
 - C Grado medio inferior
 - D Grado de no inversión especulativo
 - E Altamente especulativa
 - F Extremadamente especulativa
- **Tipo de cambio:** Entre dos divisas o la cotización de una moneda frente a otra expresa cuantas unidades de una divisa son necesarias para obtener una unidad de la otra, para el presente caso de análisis, entre más variación presente o más paridad exista entre las monedas menos competitividad en los precios existiría entre el país exportador e importador. (datosmacro.com, 2019)

3.3. Aplicación del Modelo de Selección del Mercado

Una vez definidas las variables, se ingresan los indicadores para encontrar la diferencia e identificar el mercado más interesante.

Tabla 2. Información básica para la selección de mercados de exportación

Variables/País	Egipto	Colombia	Perú	Polonia
Renta per Cápita	2.785	7.600	6.173	15.751
Tamaño del Mercado	97	49	32	37
Importaciones	3.465	24.496	13.431	160.201
(P.A. 190590) Tn.				
Inflación	10,3%	3,2%	1,6%	1,3%
Arancel	6,9%	3,7%	0,6%	0,0%
(P.A. 190590)				
Distancia	3.500	8.000	9.100	2.700
(Km)				
Variación Cambio Euro	-2%	6%	9%	2%
Doing Business	120	65	68	33
Riesgo País	B	BBB-	BBB+	A-

Fuente: Trade Map. Elaboración propia

Para aplicar el modelo de selección hay que normalizar las variables. Por lo que se hace una conversión y clasificación entre los cuatro países para los criterios como inflación, arancel, Doing business y riesgo de tipo de cambio, con el fin de homogenizar los indicadores. Variables como Arancel, Doing business, y Riesgo país se califican de 1 a 4 donde 1 es la mejor calificación; variables como Inflación se califica de 1 a 4, de tal modo que 4 sería el país de mejor significancia. En cuanto al Riesgo País, se asigna la clasificación del Ranking de acuerdo con el grupo en el que se ubique cada país, donde en el grupo 1 están los países de menor riesgo y en el grupo 6 los países de mayor riesgo esto especificado en la explicación del criterio Riesgo País.

Por lo tanto, la tabla queda de la siguiente manera:

Tabla 3. Información básica para la selección de mercados ajustada

Variables/País	Egipto	Colombia	Perú	Polonia
Renta per Cápita	2.785	7.600	6.173	15.751
Tamaño del Mercado	97	49	32	37
Importaciones (P.A. 190590) Tn.	3.465	24.496	13.431	160.201
Inflación	1	2	3	4
Arancel (P.A. 190590)	6,9%	3,7%	0,6%	0,0%
Distancia (Km)	3.500	8.000	9.100	2.700
Variación Cambio Euro	1	3	4	2
Doing Business	4	2	3	1
Riesgo País	4	2	2	1

Fuente: Trade Map. Elaboración propia

Una vez ajustados los resultados se procede a normalizar las variables con el fin de homogeneizar las medidas, teniendo en cuenta el comportamiento de éstas y siguiendo la fórmula establecida para dicho cálculo, la cual contempla los valores máximos y mínimos obtenidos para cada variable.

Tabla 4. Valores normalizados de las variables

Variables/País	Egipto	Colombia	Perú	Polonia
Renta per Cápita	0	0,079	0,049	0,489
Tamaño del Mercado	0,395	0,135	0,043	0,076
Importaciones (P.A. 190590) Tn.	0,000	0,129	0,061	0,963

Inflación	0,143	0,571	0,857	1,000
Arancel	0,408	0,219	0,036	0,000
(P.A. 190590)				
Distancia	0,062	0,408	0,492	0,000
(Km)				
Variación Cambio Euro	0,000	0,571	0,714	0,286
Doing Business	1,000	0,571	0,714	0,143
Riesgo País	1,000	0,600	0,600	0,400

Fuente: Trade Map. Elaboración propia

Posterior a la normalización de las variables, se establece un sistema de ponderación para cada variable. En esta oportunidad se pondera de forma objetiva ya que no es de su interés condicionar el peso de alguna variable específica. En este sentido, se calcula el Índice de Selección de Mercados (ISMk) tomando el valor normalizado del conjunto de criterios por la ponderación asignada a cada variable. Luego, el país con mayor índice será, supuestamente, el mercado sugerido para el nuevo Plan de expansión comercial para el Grupo Dulcesol.

Tabla 5. Ranking de Países por Índice de Selección de Mercados

POSICIÓN	PAÍSES	ISMk
1	Polonia	3,051
2	Perú	0,396
3	Colombia	0,386
4	Egipto	0,218

Elaboración propia

A partir de los principales indicadores que se analizan en este modelo de selección de mercados, se llevó a cabo el estudio sobre el mercado más atractivo para la internacionalización del Grupo Dulcesol. Como se observa en la *tabla 5*, Polonia tiene los mejores valores de los indicadores en comparación con los otros tres países en evaluación. De hecho, presenta el Riesgo País más bajo y el potencial de mercado medido en términos de PIB más elevado, además de las otras variables consideradas, tiene el primer puesto en el ranking. Por otro lado, los dos países, Perú y Colombia, ocupan respectivamente las posiciones 2 y 3. Estos dos países se caracterizan por tener un considerable PIB, aunque el volumen de importaciones es todavía bajo con respecto a Polonia. Por último, se encuentra Egipto en la cuarta y última posición. Este país presenta los valores más bajos de los indicadores estudiados en comparación con los otros países.

Se debe tener en cuenta, que cada país se ha analizado en función de los indicadores establecidos, en términos absolutos. Sin embargo, hay que tener en cuenta el binomio sector productivo/país (Pineda, 2012), que hace referencia a que un país determinado no es atractivo para todos los sectores productivos de igual manera. De este modo, no se puede descartar un país en función de los indicadores estudiados, ya que se están omitiendo otros factores que pueden ser interesantes para la internacionalización de la Empresa. En este caso, Polonia es un mercado donde se presentan los valores más altos estudiados para ser considerado como el mercado más atractivo, sin embargo, no es prioritario para la internacionalización del sector de bollería y pastelería industrial por varias razones, una de ellas es el marco sociocultural. Así, por ejemplo, Polonia en comparación con Egipto, tiene un tamaño de mercado muy pequeño (37 millones de habitantes) mientras que en Egipto la población es mucho mayor (casi 100 millones de habitantes), lo que significa que en Egipto hay 3 veces más potenciales consumidores. Además, la cultura de consumo de productos de bollería y pastelería en Polonia no es tan destacable como la de Egipto. En cuanto a Colombia y Perú, la evaluación y selección ha cobrado importancia, ya que tienen buenos ratios de crecimiento, pero cabe descartar que la distancia geográfica es mayor que con respecto a Polonia y Egipto.

Cabe recordar que actualmente el Grupo Ducsol posee una fábrica de producción en Argelia, por lo que es posible la exportación de productos hechos en la zona árabe y que los egipcios se identifiquen más con la marca. También se debe tener en consideración el actual tratado de libre comercio de la Liga Árabe, a la que pertenecen 18 de los 22 países árabes, incluidos Argelia y Egipto, lo que permitirá suministrar productos del Grupo con la eliminación de la mayor parte de los

aranceles entre los miembros además de significar una ventana hacia el medio oriente.

Y finalmente, como resultado de los requisitos conversados en el consejo de dirección de la Empresa, y teniendo en cuenta la estrategia de internacionalización que ha empleado el Grupo Dulcesol desde sus inicios, se seleccionó Egipto como mercado objetivo.

3.4. Posibles barreras y dificultades en el proceso de internacionalización

Cabe mencionar que, a la hora de emprender su actividad de expansión comercial, toda empresa puede encontrar algunas barreras y dificultades que pueden afectar de manera negativa la actividad comercial de la firma en el extranjero.

Se debe tener en cuenta que el mercado escogido, Egipto, es un mercado diametralmente opuesto al mercado local español de la empresa, pero también puede ser similar al mercado argelino, donde la empresa actúa desde el año 2009 y por tanto tiene experiencia. Aun así, se deben analizar la existencia de ciertas barreras a la entrada al nuevo mercado de destino.

Analizando las principales barreras y dificultades que el Grupo Dulcesol puede encontrarse a la entrada a Egipto, se consideran los procesos aduaneros como principal dificultad. Otras barreras que suelen encontrarse son: la falta de información, el idioma, la burocracia y trámites, y el desconocimiento de los principales actores locales en el sector de la empresa (competidores, consumidores, precios...).

En la misma línea, uno de los principales factores que pueden afectar al Grupo Dulcesol en su propuesta de internacionalización en Egipto, suele ser el desconocimiento de los pasos a dar. En este aspecto, el director de relaciones externas y responsabilidad social corporativa del Grupo, lo ha resultado muy bien recurriendo al Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) como institución pública de apoyo a la exportación. Este instituto ha facilitado un informe de información personalizada para el Grupo, con los importantes marcos del país, la oferta, la demanda, y otras informaciones relacionadas a la actividad de exportación.

Asimismo, para poder entender los beneficios económicos y no económicos que puede generar la exportación, un grupo de investigadores españoles han bajado al mercado egipcio para tener una idea más clara sobre los precios existentes y el comportamiento del consumidor egipcio.

Otra barrera, no menos importante, es la dificultad en relación con el desconocimiento de las prácticas de negociación en Egipto. En esta línea, el grupo ha entrevistado algunos expertos egipcios que ya tienen experiencia en el sector de exportación e importación de bienes industriales con el fin de comprender el modo de negociar en el país.

Por otra parte, la empresa para poder llevar a cabo su proceso de internacionalización necesita personal directivo bien preparado. En cuanto a los recursos humanos, el Grupo Dulcesol a la hora de reclutar su personal da mucha importancia a los conocimientos de idiomas. Además, ya que tiene experiencia en Argelia y Marruecos, mercados similares al mercado egipcio, la empresa desde hace tiempo tiene un personal cualificado, que ha crecido en estos países, lo que facilita bastante la comunicación. (Barber, 2002)

4 Diagnóstico del Entorno

El presente capítulo describe el panorama general del mercado, el entorno macroeconómico del país, un análisis del sector de pastelería y bollería en Egipto, y presentación de los actores comerciales actuales. Además, abarca los actores del entorno tanto interno como externo que participan dentro la cadena de valor del plan de negocio. Asimismo, dentro del marco externo del mercado se desarrolla una visión de cómo se encuentran los 3 entornos de análisis: Internacional, Indirecto y Directo.

4.1. Panorama general de Egipto

Egipto o también la República Árabe de Egipto, está situada en el extremo nororiental de África, limita al este con Palestina y el mar rojo, al norte con el Mediterráneo, al oeste con Libia y al sur con Sudán. El país cuenta con una ubicación geoestratégica privilegiada, entre África y Asia y muy próxima a Europa, lo que la convierte en una interesante plataforma de distribución para los países del área. La capital de Egipto, El Cairo, está situada en las riberas e islas del río Nilo, al sur del Delta, y tiene una población de aproximadamente 22 millones de habitantes lo que represente el 22% de la población total. Otras ciudades importantes son Alejandría y Port-Said. La superficie de Egipto es de 997.739 Kilómetros cuadrados, solamente, el 3.5% de la superficie es cultivable y habitable. De hecho, 99% de la población está concentrada en el valle y el Delta del Nilo.

El idioma oficial de Egipto es el árabe, aunque el lenguaje hablado es el dialecto egipcio y el lenguaje escrito es el Árabe estándar o clásico. Los hombres de negocio y los profesionales relacionados con el turismo saben hablar Inglés y/o Francés.

La población de Egipto está compuesta de una mayoría musulmana (90%) y los restantes cristianos (10%). Egipto ofrece un clima árido y desértico y solo hay dos estaciones: un invierno suave de noviembre a abril, y un verano muy caliente de mayo a octubre. Generalmente, las temperaturas son entre 8°C y 40°C, mientras que la humedad alcanza a veces el 80%. (Cairo, 2018)

4.2. Macroentorno

Para analizar el macroentorno del mercado de negocio, se desarrolla la matriz PESTEL, que ayudará a identificar la influencia de los distintos actores del sector Político, Económico, Socio cultural, Legal, Tecnológico y Ambiental.

4.2.1. Marco Político

Egipto es una república presidencial donde la Jefatura del Estado corresponde al presidente, que es elegido mediante votación democrática. Tras la primavera Árabe, el país tenía una imagen de país peligroso como resultado de los atentados terroristas que padece, pero recientemente ha recuperado su estabilidad. En general, la delincuencia común es muy rara, y la vida cotidiana y el clima social permiten desarrollar la actividad económica y los negocios con total normalidad.

Por otro lado, Egipto es un país geoestratégico en el mundo Árabe. En efecto, cualquier actividad entre el Magreb Árabe y el oriental pasa por medio terrestre por Egipto. El país mantiene buenas relaciones económicas y políticas con todas las grandes potencias, lo que le permite desarrollar sus actividades económicas con ellos. (Cairo, 2018)

El territorio Egipcio está dividido en 27 gobernaciones, hay unas urbanas y otras con mezcla de ambiente urbano y rural.

El gobierno de Egipto incluye 34 Ministerios, de los cuales destacan los dos ministerios más relevantes para inversores y empresas; el Ministerio de Inversiones y Cooperación Internacional, y el Ministerio de Industria y Comercio. El primero es responsable de creación, permisos y asuntos legales para el establecimiento de

empresas en Egipto, mientras, que el segundo se ocupa de la política comercial e industrial del país, así como de la vertiente económica de la unión por el mediterráneo (UpM). Asimismo, hay un organismo nominado Industrial Development Agency (IDA) es el responsable de facilitar los trámites de los permisos y licencias de producción.

4.2.2. Marco Económico

Egipto es un país emergente con un mercado de más de 80 millones de personas. De los cuales, más de 20 millones ocupan la capital, El Cairo. Una parte de la población tiene un poder adquisitivo elevado, aunque es pequeña en porcentaje. Por lo tanto, existe un potencial de demanda muy elevado en toda actividad económica que se implante.

A finales de 2016, el gobierno con acuerdo con el FMI, puso en marcha un programa de reformas económicas que fueron valoradas por el FMI de manera positiva.

En este sentido, se han adoptado varias medidas macro. Entre ellas, la introducción del IVA, con un tipo actual del 14%. Con respecto al aumento de la inflación, se está aplicando una política monetaria restrictiva para combatir este aumento, de modo que esta ha pasado de 32% en junio 2017 al 13% en junio 2018. También, el déficit público se ha reducido gracias a la consolidación fiscal. Igual, esta ha permitido la recuperación de reservas exteriores hasta niveles actuales superiores a 45.000 millones de dólares.

Actualmente, el crecimiento económico se ha acelerado de más de 5%, lo que informa sobre el potencial de la económica en Egipto. Además, se está marcando un aumento en las entradas de los capitales y la inversión directa extranjera recibida lo que refleja la recuperación de la confianza internacional. (Cairo, 2018)

- **Relaciones bilaterales con Egipto y España**

Las relaciones comerciales entre Egipto y España se enmarcan en el Acuerdo Egipto-UE que entró en vigor en 2004. De hecho, las mercancías de procedencia española, menos los automóviles, entran en Egipto sin aranceles.

En los últimos años, se ha marcado un descenso en las exportaciones y un aumento de las importaciones desde Egipto de 38,5% lo cual se explica por la depreciación de la Libra Egipcia en más de un 50% respecto al Euro. La composición de las exportaciones de España a Egipto es muy diversificada: los aparatos eléctricos (21%

del total exportado), los metales (18% del total exportado), maquinaria (12% del total exportado), seguido de químicos y plásticos (11%) y el resto entre vehículos de transporte y productos textiles y mobiliario. Por otro lado, las importaciones de España procedentes de Egipto se enmarcan por encima del 45% en importaciones de petróleo y sus derivados.

Sin embargo, los países de referencia en exportaciones son Alemania y Francia. Estos dos países exportan respectivamente a Egipto tres y dos veces más de lo que exporta España, lo cual informa sobre el fuerte potencial de crecimiento que todavía existe. (Cairo, 2018)

- **Acuerdos de Integración Económica de Egipto**

En relación con el ámbito multilateral, en El Cairo están presentes todas las instituciones financieras multilaterales de desarrollo, tales como el Banco Mundial, Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo, Banco Europeo de Inversiones y Banco Africano para el Desarrollo.

En concreto, desde Egipto se accede a un inmenso mercado regional gracias a los acuerdos de libre cambio suscritos con otras áreas geográficas como los países árabes en primer lugar, y también, otras potenciales económicas tal como Estados Unidos, Turquía, China y Japón.

Es importante saber que en Egipto existe una fuerte producción local de productos de bollería y pastelería industrial. En 2018 la producción de este tipo de alimentos (código arancelario 1905 HS) alcanzó las 26.824,7 toneladas. En efecto, a partir de 2014 los niveles de producción han aumentado en un 280%. Asimismo, se estima que las capacidades productivas sigan aumentando en los próximos años, debido al crecimiento demográfico del país y a las tendencias de consumo que se observen en la actualidad.

En cuanto a las exportaciones, Egipto es un país netamente exportador de productos de bollería de pastelería industrial (partida arancelaria 1905 HS). En 2018, el país exportó 19.058 toneladas de estos alimentos por valor de 62,9 millones de dólares. El principal destino de las exportaciones son los países árabes, principalmente los países del oriente del medio. A su vez el precio medio de las exportaciones en 2017 fue de 3,30 dólares/Kg.

En cuanto a las importaciones de bollería y pastelería industrial, el país alcanzó las 3.465 toneladas importaciones, por valor de 11,4 millones de dólares. De nuevo la

mayoría de las importaciones de los países del golfo oriental, igual Reino Unido, Turquía y España contabilizan una parte importante de la importación de estos productos. A su vez el precio medio de las importaciones en 2018 rondó los 3,31 dólares/Kg.

Destaca especialmente el caso de España, en 2017 se importaron desde España a Egipto 192,4 toneladas de productos de bollería y pastelería por valor de 5,7 millones de dólares.

En cuanto a las importaciones de la partida arancelaria 190590HS (los demás), España ha ocupado en los últimos años los primeros puestos como origen de estas mercancías. En 2017, España fue el primer país proveedor de este tipo de productos, exportando 174,5 toneladas por valor de 521.400 dólares. (Cairo, 2018)

4.2.3. Marco Legal

En Egipto, la nueva Ley 72/2017 de inversiones regula el entorno legal y la política de promoción de inversiones en el país. También, se encuentran las enmiendas introducidas por el Decreto Presidencial 17/2015, que forman parte del marco legal que regula las inversiones extranjeras en Egipto.

Con motivo de fomentar las inversiones extranjeras igual que locales, el gobierno, en 2015, estuvo trabajando en una reforma de la Ley de inversiones, de forma que se eliminaban todo aquello que suponía un obstáculo para los inversores. Entre las reformas introducidas, se entró en vigor la flexibilización del acceso a la propiedad de la tierra por parte del inversor, lo cual se presenta en mayor número de figuras legales que faciliten la compra de terrenos tal como leasing o asociaciones empresariales.

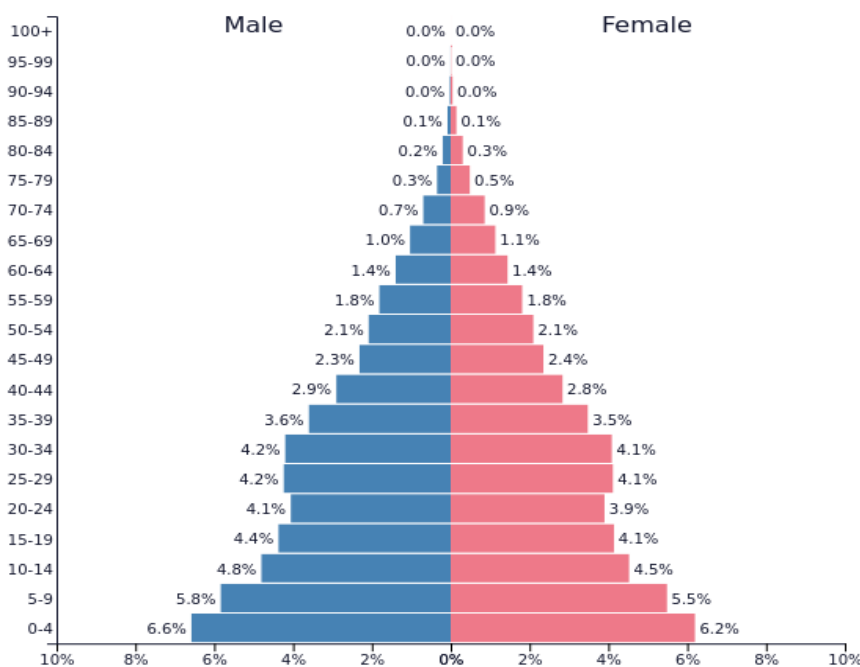
Por otra parte, existe una Ley nominada como Ley 83/2002 de Zonas Económicas de Naturaleza Especial que da ventajas y beneficios a los proyectos industriales. En aplicación de esta Ley se establece la Zona Económica del Canal de Suez. (Cairo, 2018)

4.2.4. Marco Socio Cultural

- Población

La población egipcia está en descenso ligero anualmente, ya que el promedio de los miembros de una familia ha pasado de 5 personas en 1976 a 4 personas en el año 2017. Hoy en día, la Agencia Central de Movilización Pública y Estadísticas de Egipto (CAPMAS) estima que la población del país es de 98.432.524 habitantes a marzo 2019.

Ilustración 8. Pirámide de población



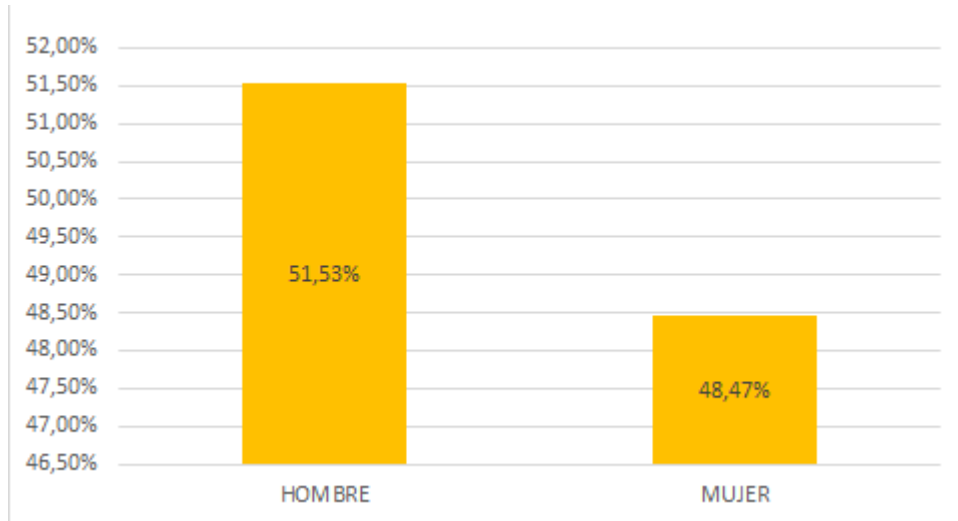
Fuente: (CAPMAS, 2019)

Como se puede ver en la *ilustración 8*, se trata de una población predominantemente joven ya que el mayor grueso poblacional se encuentra por debajo de los 30 años con una tasa de natalidad de 3 hijos por mujer.

Se trata de una población irregularmente distribuida por el país. Casi el 100% de ella se distribuye en tres grandes áreas, las cuales son: El Cairo, Alejandría y las

orillas de Nilo; el Delta del Nilo y el Canal de Suez. Estas regiones se consideran entre las más pobladas del mundo.

Ilustración 9. Perfil de personas



Fuente: CAPMAS 2019, elaboración propia

En lo referente de la población por sexo, el 50,7% de la población está compuesta por hombres, y las mujeres representan el 49,3%.

En Egipto, existen grandes desigualdades sociales. De hecho, únicamente una pequeña proporción de la población tiene un alto poder adquisitivo, y presenta hábitos de la vida cotidiana a la población de países occidentales. En efecto, esta proporción se estima en un 15% de la población total, es decir, aproximadamente 15 millones de personas.

Desde el punto de vista geográfico, Egipto estratégicamente está muy bien situada, entre tres importantes ejes: los países mediterráneos, África y Oriente Medio. En la actualidad, en la zona del norte predominan las influencias norteafricanas y del mediterráneo oriental, mientras que en el sur se ubican más los pueblos nubio y etíope. Las minorías existentes en el país se forman de las tribus beduinas Árabes que habitan los desiertos oriental y occidental, la comunidad bereber y los pueblos nubios que se distribuyen a lo largo de las orillas del Nilo y la frontera con Libia.

- **Cultura**

La mayoría de las culturas árabes son dominadas por los hombres y Egipto no es la excepción. En más casos, los hombres son mejor tratados en entornos sociales fuera de las reuniones familiares. La familia es muy importante en la cultura egipcia y nacen en su clase social.

En cuanto a los hábitos del consumo de productos de bollería y pastelería, es importante saber que los egipcios son de los mayores consumidores de dichos productos en el mundo. En 2017, el país importó harina, trigos y sus productos por un valor de 122 millones de toneladas métricas. De hecho, la cocina egipcia es muy dependiente de los productos del trigo. El consumo de tartas y bizcochos es diario por los niños y adolescentes a modo de almuerzo y merienda. Dentro de la gastronomía local egipcia, el paté con sus dos sabores de queso y chocolate, son muy consumidos por todas las edades y géneros.

4.2.5. Marco Tecnológico

El gobierno egipcio está comprometido con la puesta en práctica de políticas para la expansión planificada de su infraestructura, con la esperanza de estimular nuevos desarrollos en industrias de base tecnológica. Las TIC han crecido rápidamente en Egipto durante la última década, tanto en términos de aceptación por parte de los consumidores egipcios como de la actividad de externalización y deslocalización. (Cairo, 2018)

4.2.6. Marco Ecológico

En los últimos años, la demanda de productos ecológicos en Egipto ha crecido significativamente debido al creciente interés en el medio ambiente. El gobierno planea establecer 15 nuevas ciudades en los próximos años, y ha establecido criterios meticulosos en el proceso de evaluación para reducir los desechos, conservar los recursos naturales, eliminar el uso de materiales tóxicos o contaminantes y promover el uso de contenido reciclado. La estrategia planea adoptar muchas formas de mantener la sostenibilidad, incluida la expansión de zonas verdes y el reemplazo de la iluminación por LED y de eficiencia energética que dependen de la energía solar, además de desarrollar un sistema de gestión de residuos que utiliza tecnologías de reciclaje para reutilizar los residuos de agua en el riego y un sólido integrado. (Community Times, 2019)

4.3. Microentorno

El análisis del microentorno se elabora a partir de las cinco fuerzas de Porter, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, rivalidad de los competidores, amenaza de productos y servicios sustituidos y amenazas de nuevos competidores. (CHAN KIM, 2008)

4.3.1. Amenazas de Nuevos Competidores

El sector de bollería y pastelería en Egipto se encuentra en crecimiento continuo, se prevé que los productos de bollería y pastelería industrial registren un crecimiento anual de 8% en cuanto al volumen y el valor minorista, para el año 2022, siendo El Cairo Metropolitano, el mayor contribuyente a dicho comportamiento. Las marcas que están presentes desde hace muchos años en el sector han optado por lanzar nuevas marcas diversificando así la cuota de mercado. Estos productos entran a competir con precios inferiores a los que tiene Dulcesol, debido a que son marcas nuevas, de empresas ya establecidas. Estas empresas no necesitan invertir en canales de distribución, ya que distribuyen en el actual canal conformado por tiendas tradicionales (kioskos). Además, al ser un producto "genérico" y de alta rotación, se crean marcas blancas para vender más.

4.3.2. Rivalidad entre Competidores

En la actualidad, la competencia en el sector de bollería y pastelería en Egipto es muy amplia, por lo cual es muy importante conocer, analizar y pronosticar el riesgo que éstos representan. Por su parte, la empresa líder en el sector durante muchos años es Edita Food Industries SAE, con un 64% de cuota de mercado. Esta empresa, al igual que otras muy conocidas como Monginis y Shamadan, tienen mucha trayectoria en el mercado, lo que le da una ventaja competitiva por el reconocimiento de marca que tiene en su haber, sus productos están presentes en los grandes almacenes de todo el país, como la cadena de supermercados Carrefour, además de las tiendas artesanales nominadas Kioskos.

Ilustración 10. Marcas potenciales en el mercado egipcio



Fuente Icx. Elaboración propia

En la *ilustración 10*, se muestran los competidores directos de Dulcesol en Egipto, estas marcas en su mayoría ofrecen a sus clientes productos a menor precio y con una amplia variedad. Se incluyen marcas como Monginis y Hohos, que están muy bien posicionadas y cuentan con una gama de productos de cakes y snacks muy desarrollados en cuanto al packaging y los sabores, y con precios atractivos en el mercado. En cuanto a Molto, es la marca más conocida en el mercado, con sus productos estrellas: paté sabor queso y paté sabor chocolate. Dicha marca que lleva muchos años en el mercado ha logrado posicionarse por la calidad/precio de sus productos.

De modo general, en Egipto, debido al poder adquisitivo bajo, las empresas del sector compiten con estrategias de precios. (Cairo, 2018)

4.3.3. Poder de Negociación de los Proveedores

Hay que tener en cuenta la posibilidad de integración vertical por parte de los proveedores, lo que significa una reducción de costes, ya que no hay intermediarios ni costes de transacción. En su primer paso en Egipto, la empresa cuenta con sus propias fábricas en España y Argelia para suministrar los productos, simplificando así el proceso productivo, lo que permite evitar inconvenientes con proveedores locales. Pero dado que no se considera sólo el suministro de bienes, sino también, de sus costes de transporte desde España y/o Argelia hasta Egipto, el poder de los proveedores que podría tener Dulcesol se considera medio bajo. (Cairo, 2018)

4.3.4. Poder de Negociación de los Clientes

La alianza con los clientes es muy importante para el posicionamiento de mercado. En este caso, en el sector se registra un amplio número de clientes de nivel económico medio con elevado poder de decisión de compra, los factores que los clientes consideran es el coste en primer lugar, y la calidad en segundo lugar. Otro factor a considerar es que el comprador tiene la oportunidad de escoger de entre una gama muy amplia y comparar entre otras características el precio, lo que permite decantarse por un producto o por otro. El rango de clientes que Dulcesol fija establecer son personas de ambos sexos comprendidas entre 18 y 65 años. Con respecto a los clientes como mayoristas, Supermercados y/o kioskos, se entiende que por el volumen de compra que requieran, Dulcesol se puede ver sujeto a tener políticas distintas, como descuentos por grandes compras, entrega de merchandising, y demás. Por tanto, en conjunto se puede considerar que tienen un poder de negociación medio-alto.

4.3.5. Amenaza de Productos Sustitutos

Son los productos existentes en el mercado egipcio los que pueden competir con los productos de Dulcesol. Este supone mayor competencia y conlleva una amenaza alta para la empresa. Los productos sustitutos para los productos de Dulcesol son en primer lugar los productos artesanales, los cuales dominaron las ventas minoristas con un 47% del valor de ventas en 2017, ya que se consumen en la mayoría de los hogares gipcios y están disponibles a través pastelerías y panaderías locales, donde se hornean día a día. En esta misma línea de productos sustitutos están las galletas, caramelos y frutos secos que se consumen mucho, tanto por los niños como por los mayores y que se encuentran a bajos precios. Por lo tanto, la empresa necesita elaborar un plan comercial suficientemente sólido para poder resaltar los atributos del producto y hacer frente a la competencia.

4.4. Resumen DAFO

A continuación, se plasma el cuadro resumen de las fortalezas y debilidades del Grupo Dulcesol, y las amenazas y oportunidades que se han plasmado en los apartados anteriores. (Ibrahim Al-Habbal, 2018)

Fortalezas

- Empresa que ya tiene experiencia en la internacionalización de su marca.
- Amplia red de distribución, con fábricas en España y Argelia.
- Colaboradores motivados y comprometidos con la empresa.
- Estructura financiera que sostiene sus inversiones en el exterior.
- Aceptación del consumidor por productos de origen español.

Debilidades

- Complejidad en el proceso comercial y administrativo, dado su rápido crecimiento internacional en corto tiempo.
- Recursos humanos internos insuficientes.
- Amplia gama de productos, que, eventualmente, puede confundir al consumidor.
- Empresa familiar, donde las decisiones se centralizan.

Oportunidades

- Fácil acceso de entrada al mercado.
- Amplio mercado al que se puede tener acceso, sólo en la capital son alrededor de 20 millones.
- Productos que se consumen diariamente.
- Tratados de Libre Comercio entre Egipto y Argelia y otros países árabes y africanos.
- Cercanía de Egipto al medio oriente y países del norte africano.
- Incremento de supermercados modernos en Egipto.

Amenazas

- Presencia de muchos competidores, con productos muy similares a los de la Empresa y productos sustitutos.
- Cierta incertidumbre política en Egipto, que puede mermar las inversiones externas.
- Tipo de cambio de Euro a Libra Egipcia desfavorable para la Empresa.
- La cultura egipcia es muy ajena a la cultura Española.

5 Investigación de Mercado

La investigación comercial es una herramienta que proporciona información relevante, oportuna y realista de un producto o servicio para un momento determinado. En este estudio, el propósito de dicha herramienta se centra en conocer el comportamiento del consumidor en el mercado egipcio donde el Grupo Dulcesol quiere apostar.

Para este trabajo se ha elaborado una investigación exploratoria mediante encuestas on-line realizadas a través de la herramienta de Google Forms. La encuesta se realizó a personas de los segmentos considerados en las categorías B y C de rango de edad 18 a 60 años de Muhafazat El Cairo.

5.1. Perfil de Consumidores Finales

En este apartado se analizan los factores que determinan el comportamiento de la demanda potencial en los marcos planteados en la idea del negocio como las variables demográficas, económicas y psicográficas.

5.2. Variables Demográficos

- **Población**

Según la (CAPMAS, 2019) el crecimiento demográfico de Egipto ha seguido una tendencia lineal positiva, incrementándose en 2.180.000 habitantes respecto al año 2017. Asimismo, se observa en la tabla 6 que la capital El Cairo concentra la mayor cantidad de habitantes del total de la población de Egipto con un 20% respecto a todo el país.

Tabla 6. Total población en Egipto y en El Cairo metropolitana

AÑO	TOTAL EGIPTO	CAIRO METROPOLITANA
2015	93,778,172	18,820,072
2019	100,906,448	20,484,965
2020	102,941,484	20,900,604

Fuente: (United Nations , 2019) Elaboración propia

Cabe tener en cuenta que los productos a comercializar son productos que necesitan un entorno de rotación creciente y sostenible. Como se mencionó anteriormente, el comportamiento poblacional va incrementándose, tal como se observa en la *tabla 7*, en donde se realizó una regresión lineal para analizar el comportamiento y el crecimiento poblacional de los habitantes en Egipto, así como en El Cairo para los años 2019-2025.

Tabla 7. Prospección de la población para 2025

Indicador	2006	2017	2025 (proyección)
Total población (in millones)	72,6	94,8	111,5
% Edad 0-14	31,7	34,2	32,2
% Edad 15-16	64,6	61,9	61,9
% Edad 65+	3,7	3,9	5,9

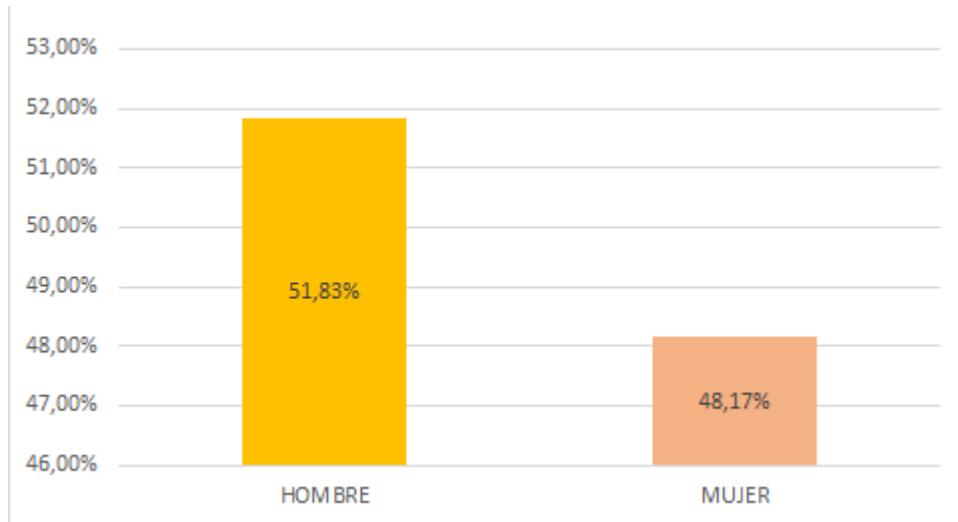
Fuente: desde 2006 a 2017, JCAPMAS(2019) ; (World Population Review, 2019)

Basándose en esta estimación proyectada al 2025, se puede concluir que la tendencia de crecimiento continúa en ascenso hacia los siguientes años. A partir de ello, se puede pensar que existirá un escenario favorable para el crecimiento de la demanda en Egipto.

- **Edad y Género**

En la *ilustración 12*, se observa la distribución de perfil de personas por género, en El Cairo según (CAPMAS, 2019), siendo el porcentaje de hombres 51,83% y lo de mujeres 48,17%.

Ilustración 12. Perfil de personas



Fuente: Estimación de la población por genero (CAPMAS, 2019) elaboración propia

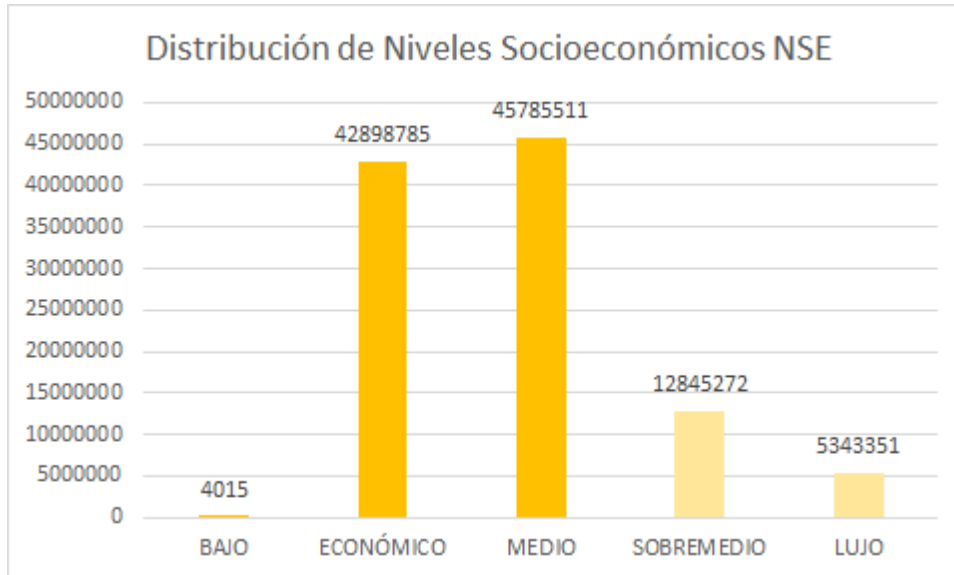
Como se observa no hay diferencia significativa, así como en el consumo. Asimismo, Según (CAPMAS, 2019), el 52% de la población está en el rango de 18 a 60 años.

5.2.1. Variables Psicográficas

- **Nivel Socioeconómico**

Según CAPMAS se observa en la *ilustración 13*, los grupos socioeconómicos actuales en Egipto.

Ilustración 13. Distribución de niveles socioeconómicos NSE en Egipto



Fuente: (CAPMAS, 2019), elaboración propia

Se observa bien, que los niveles más masivos son el nivel medio y el nivel económico, siendo el nivel sobre medio que ocupa el 12,84% de la sociedad. (Index Mundi, s.f.)

5.3. El Consumidor

Los consumidores egipcios están empezando a esperar, calidad y una variedad más amplia de productos. En la actualidad, los consumidores piden comodidad y las compras en los supermercados se están convirtiendo en una actividad de ocio. Los consumidores dependen menos de las tiendas de comestibles del vecindario, excepto en el último momento, lo que impulsa las necesidades alimentarias. El 71% de los egipcios ahora dicen que buscan promociones, mientras que el 35% de ellos compran con menos frecuencia y el 17% ha reducido la cantidad de sus compras de comestibles (Nielson , 2017).

5.4. Perfil de Clientes

Los clientes directos de Dulcesol serán los minoristas. En los suburbios y en las áreas menos desarrolladas de Egipto, las tiendas de comestibles y las tiendas tradicionales

aún desempeñan un papel importante en el negocio minorista. La mayor parte del mercado minorista todavía está en manos de las tiendas tradicionales y pasará mucho tiempo antes de que los supermercados adquirieran una posición dominante. Se estima que el 90-95% de los puntos de venta de alimentos se pueden clasificar como pequeñas tiendas de comestibles y quioscos. Los supermercados no representan más del 5% de los puntos de venta. (Ibrahim Al-Habbal, 2018)

Los quioscos, que son puntos de venta tradicionales, son los que dominan el mercado egipcio, representando 98,7 % del total de puntos de venta y alrededor del 80 % de las ventas totales. A pesar de esto, los puntos de venta modernos están creciendo en número y volumen de ventas. A pesar de su reciente crecimiento, en 2016 el total de supermercados y hipermercados era 2.441, y representó solo el 1% del total, siendo superado en gran medida por los mercados tradicionales en 115.041 puntos de venta. En 2016, los hipermercados y los supermercados modernos combinados representan el 29% de todas las ventas minoristas de comestibles.

- Supermercados

El sector de los supermercados está progresando rápidamente en los últimos diez años en Egipto. En la actualidad hay aproximadamente 550 supermercados independientes en Egipto, construidos sobre conceptos occidentales. Cerca de 220 de estos están en El Cairo. Los sitios de la ciudad son los más populares, ya que los rangos de productos están dirigidos principalmente a clientes de clase media y alta. Comprar en los supermercados modernos y limpios con una variedad de productos diferentes se está convirtiendo en un estilo de vida y una actividad de ocio entre los egipcios. También hay un número creciente de cadenas más pequeñas. (Ibrahim Al-Habbal, 2018)

- Hipermercados

Los Hipermercados (área de más de 5.000 metros cuadrados), Los mercados han sido bien aceptados, especialmente por las familias. Ofrecen una experiencia de compra única para sus clientes. Los hipermercados utilizan economías de escala para mantener los precios bajos. Su modelo de negocio se basa en los gastos generales bajos, resultado de las grandes tiendas ubicadas en las afueras de las ciudades donde los precios de las propiedades son más bajos, combinados con la venta de grandes volúmenes de productos con bajos márgenes de ganancia. Los ahorros se pasan a lo largo de los consumidores. Una forma en que los hipermercados pudieron

reducir los puntos porcentuales de los precios fue a través de menores costos de empaque. Venden productos de rápido movimiento y en paquetes económicos que pesan más de cinco kilogramos. También negociaron contratos con proveedores locales para suministrar una línea creciente de marcas privadas, con lo cual emplearon economías de escala mientras satisfacían la demanda de productos baratos y de alta calidad. El deseo de vender a los precios más bajos posibles inicialmente desalentó a los hipermercados y cadenas de supermercados a importar mercancías, que estaban sujetas a aranceles elevados y a largos procedimientos aduaneros. Sin embargo, la reducción arancelaria y la posibilidad de un despacho de aduana menos tortuoso alentaron a estas cadenas a resucitar los planes para almacenar las mercancías importadas.

- Tiendas Tradicionales y Quioscos

Las tiendas tradicionales y los Quioscos venden dulces, bocadillos, jugos y refrescos importados. No importan artículos, pero hacen sus compras a importadores / mayoristas y distribuidores locales. Estas tiendas varían en tamaño desde 60-200 metros cuadrados. Están abiertos las 24 horas y venden una variedad de productos, incluyendo productos confeccionados. (Ibrahim Al-Habbal, 2018)

5.5. Objetivos de Investigación de Mercado

En este apartado, se realiza una *investigación exploratoria* con el objetivo de ofrecer un primer acercamiento al problema de la expansión al mercado egipcio. Este tipo de investigaciones exploratorias permiten familiarizarnos con un problema que hasta ahora desconocíamos. Los resultados de este tipo de investigación nos darán un conocimiento superficial del tema, pero es un primer paso para cualquier tipo de investigaciones posteriores que se lleven a cabo. Por lo tanto, los datos obtenidos y que se muestran a continuación, se exponen como información inicial para continuar en un futuro próximo con una investigación más rigurosa.

El cuestionario para esta investigación se elaboró on-line con la herramienta Formularios de Google, que es de acceso libre. Las encuestas fueron respondidas por 72 personas en un lapso de seis días. En dicha encuesta se incluyeron preguntas de clasificación de los encuestados en función de la edad y el sexo, así como al respecto del momento de comer un snack o un cake. Asimismo, se han incluido preguntas sobre las preferencias de los consumidores con respecto a las marcas de

productos de bollería y pastelería ya existentes en el mercado de Egipto para conocer el entorno competitivo en dicho sector.

5.6. Ficha Técnica Consumidor Final

Los datos obtenidos son aportados por los niveles socioeconómicos B (sobre medio) y C (medio), con edades entre 18 y 60 años.

5.7. Principales Resultados de la Encuesta

En esta parte, se muestran los resultados más resaltantes de la investigación cuantitativa respecto a las características demográficas, hábitos de consumo, y atributos valorados.

- **Distribución de edad y genero**

En la *tabla 8* se muestra la distribución de los encuestados según las edades estudiadas anteriormente.

Tabla 8. Distribución de la población en El Cairo metropolitana.

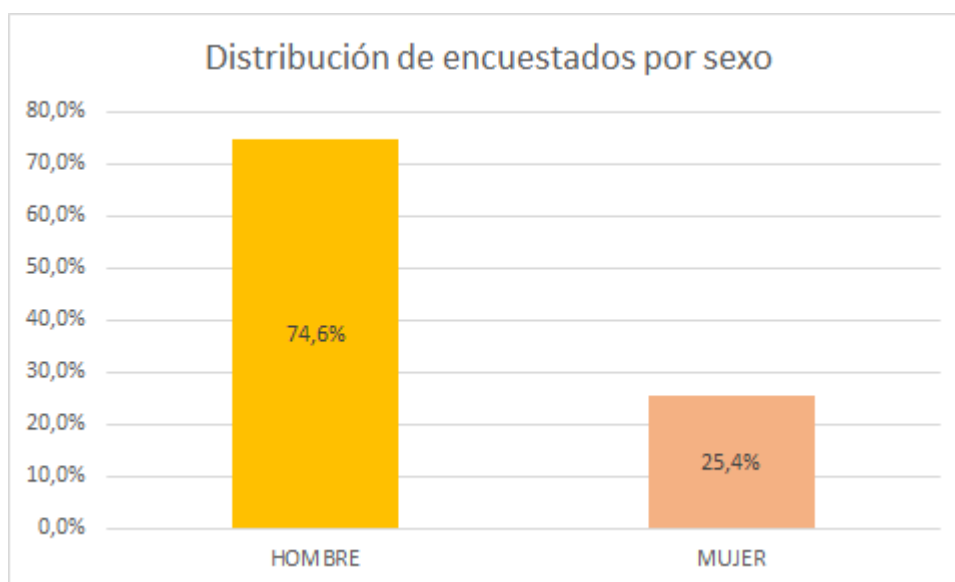
RANGO DE EDAD (AÑOS)	NUMERO DE ENCUESTADOS (HAB)	POTENCIALES DE ENCUESTADOS
TOTAL	72	100%
De 18 a 30	47	65%
De 31 a 45	16	22%
De 46 a 60	4	6%

Elaboración propia

Como se observa en la *tabla 8*, en su mayoría 65% de los encuestados se encuentran entre 18 y 30 años.

A continuación, se presenta en la *ilustración 14*, la distribución de los encuestados según el género.

Ilustración 14. Distribución de encuestados por sexo

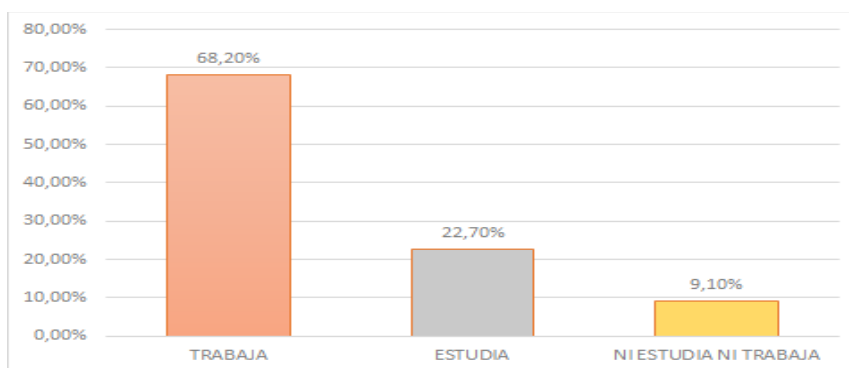


Fuente: Encuesta. Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos, la distribución de los encuestados por género se compone de 74.6% de varones y 25.4% de mujeres.

- **Ocupación**

Ilustración 15. Características de los encuestados



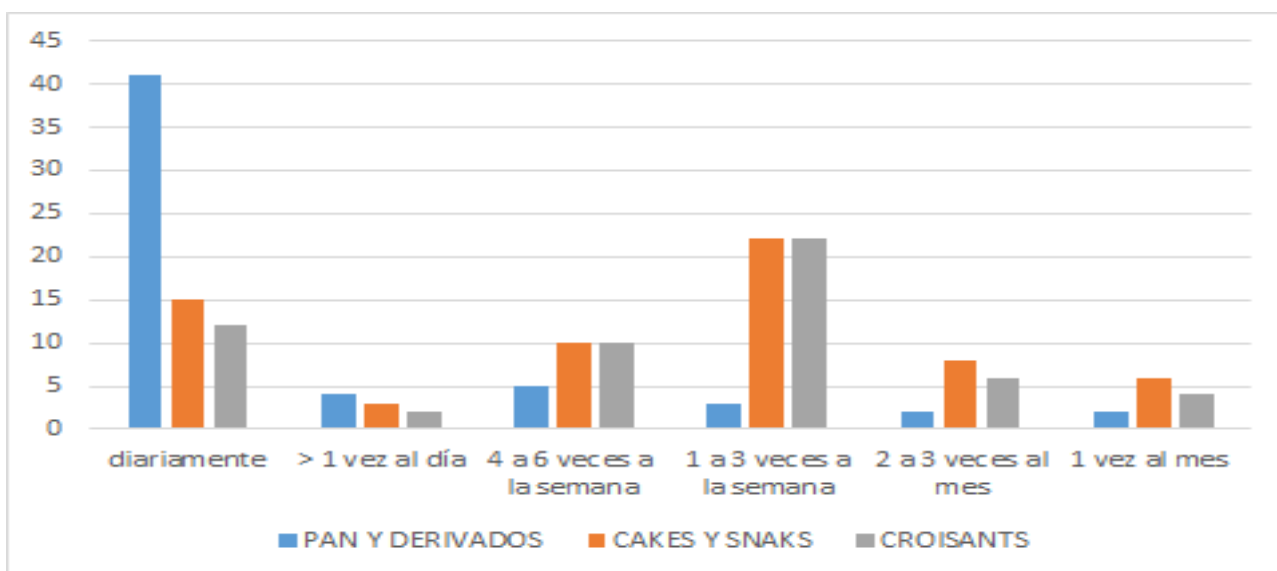
fuentes encuesta, elaboración propia

Como se observa en la *ilustración 15*, la principal ocupación de los encuestados trabaja siendo 68,2% mientras que en segundo lugar con 22,7% las personas que estudian.

- **Consumo de productos de bollería y pastelería**

En este punto se muestra la frecuencia de consumo de productos de bollería y pastelería industrial.

Ilustración 16. Consumo de productos de bollería y de pastelería industrial

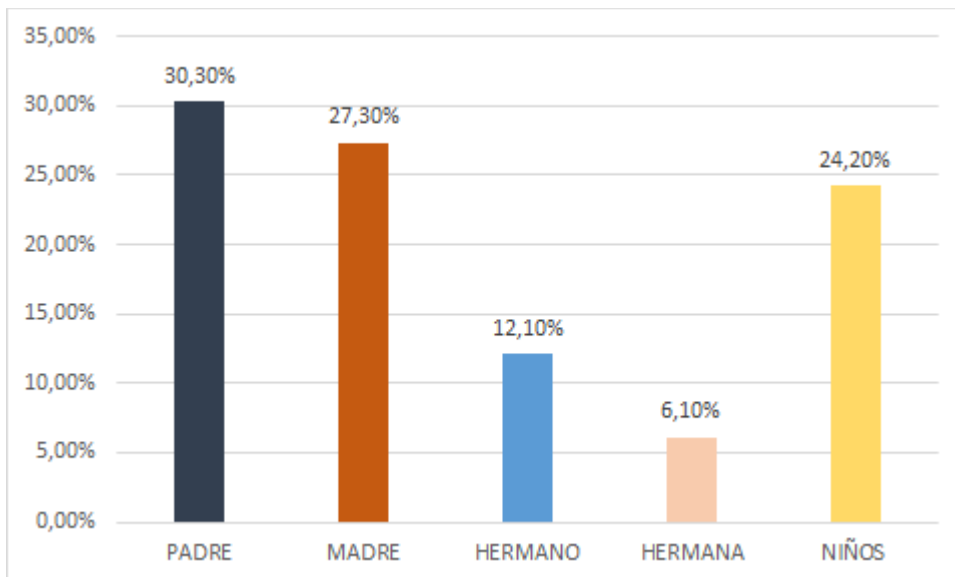


Fuente encuesta. Elaboración propia

Según la *ilustración 16*, la mayoría de los encuestados consumen diariamente los productos de bollería y pastelería industrial, siendo el mayor consume diario se corresponde al pan y sus derivados con un porcentaje de 64,06%. En cuanto a los cakes y snacks, 23,44% de los encuestados consumen dichos productos diariamente, y 4,69% los consumen más de una vez al día. Por último, 34,38% de los encuestados afirman que consumen los croissants de 1 a 3 veces a la semana.

- **Quién compra más los cakes y snacks en la familia**

Ilustración 17. Mayor comprador de cakes y snacks en la familia

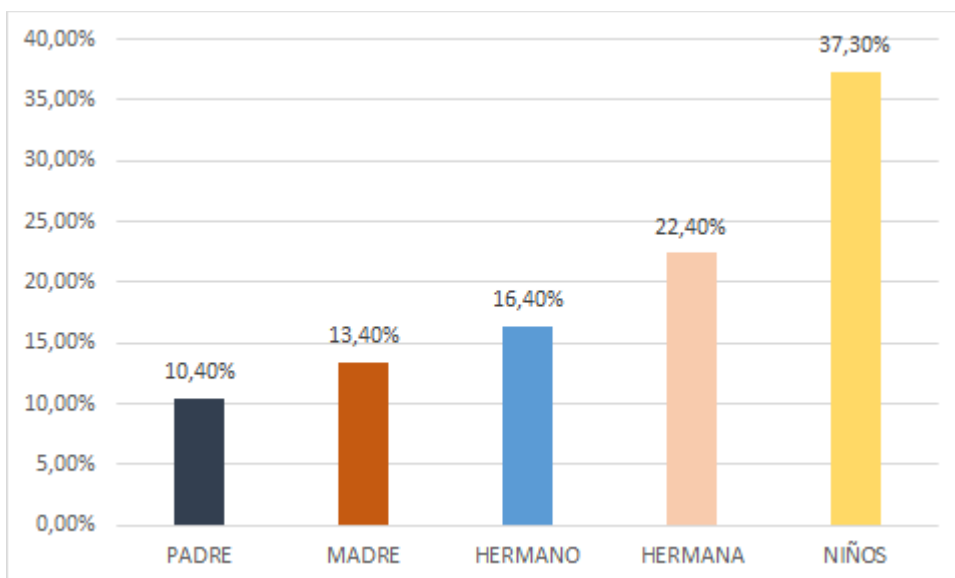


Fuente: encuesta. Elaboración propia

Según la *ilustración 17*, se observa que los padres son los que más compran dichos productos, seguido de las madres. En tercer lugar, se encuentran los niños con un porcentaje de 24,2%. El 12,1% de los encuestados asumen que los hermanos son los que más que compran mientras que solo 6,1% dicen que son las hermanas. Cabe destacar que el sexo masculino, formado de los padres y los hermanos, es lo que más compra dichos productos, esto se debe a la cultura ya que está dominada por los hombres.

- **Quién come más los cakes y snacks en la familia**

Ilustración 18. Mayor consumidor de cakes y snacks en la familia

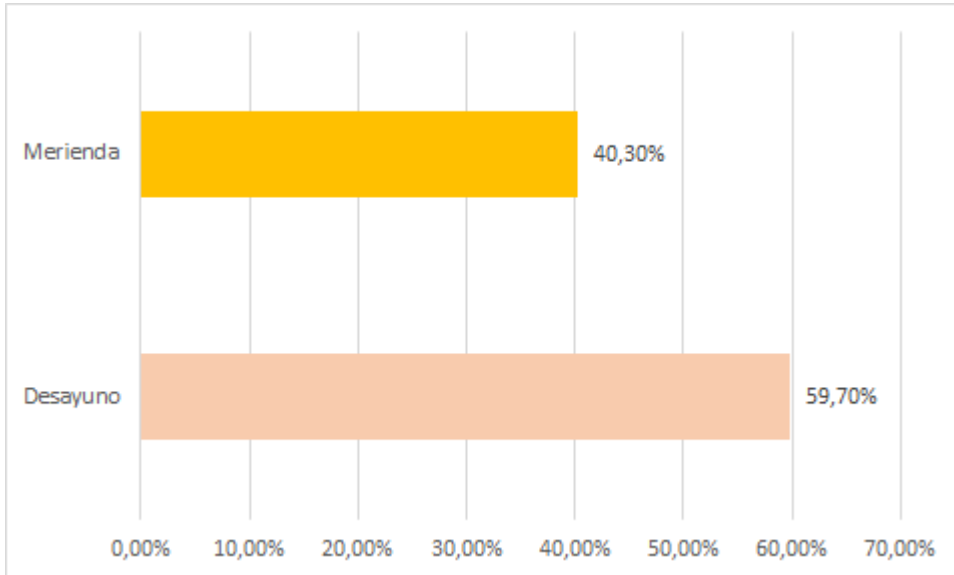


Fuente: encuesta. Elaboración propia

Como se observa en la *ilustración 18*, que el 37,3% de los encuestados confirman que los niños son los más que consumen los cakes y snacks en la familia, seguido de las hermanas con un porcentaje de 22,40%, y los hermanos con un porcentaje de 16,40%. Las madres presentan los 13,40% y por último los padres con un porcentaje de 10,4%.

- **Momento preferido para el consumo de cakes y snacks**

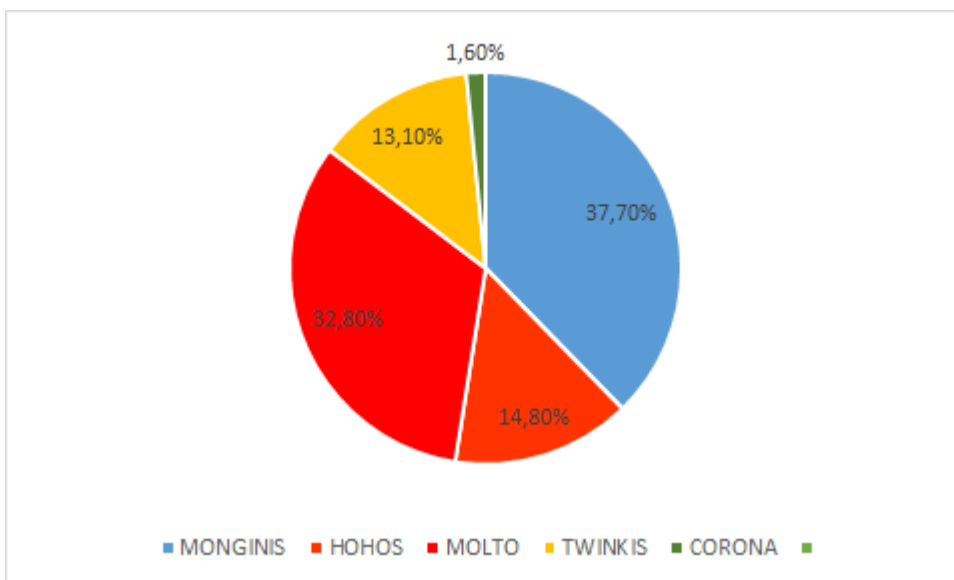
Ilustración 19. Momento favorable para comer snacks y cakes



Como se observa en la *ilustración 19*, el 59,7 % de los encuestados prefieren consumir dichos productos a la hora de desayuno mientras que 40,3% prefieren consumirlos en el momento de la merienda.

- **Marcas consumidas**

Ilustración 20. Mayores marcas consumidas

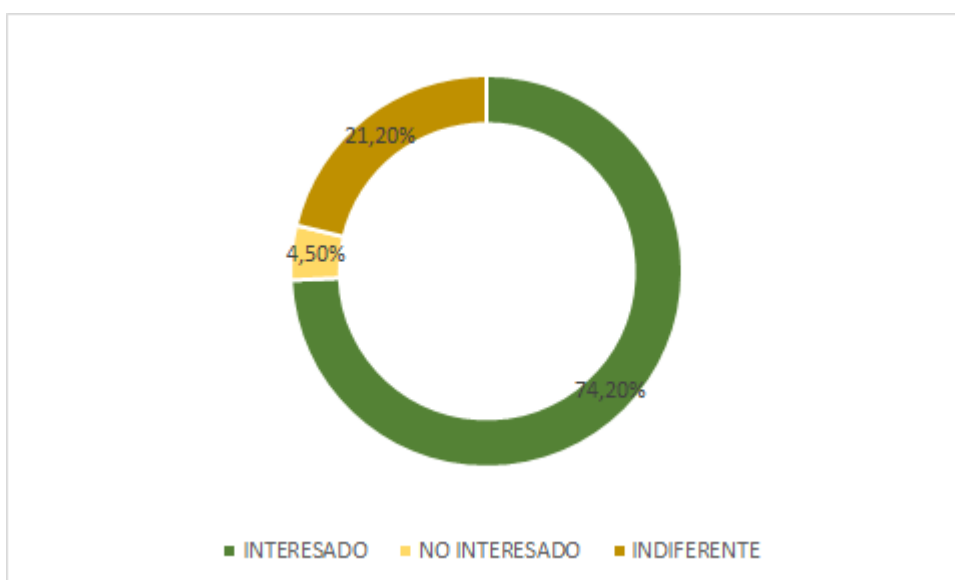


Fuente: encuesta. Elaboración propia

Con respecto a las marcas de productos de cakes y snacks, más consumidos por los encuestados, más de 60% de los encuestados consumen las marcas Molto, Hohos y Twinkies, que son las tres marcas de la empresa Edita Food Industries. Asimismo, 37,7% de los encuestados consumen la marca Monginis, el restante consume la marca Corona.

- **Interés de una marca española**

Ilustración 21. interés a marca española

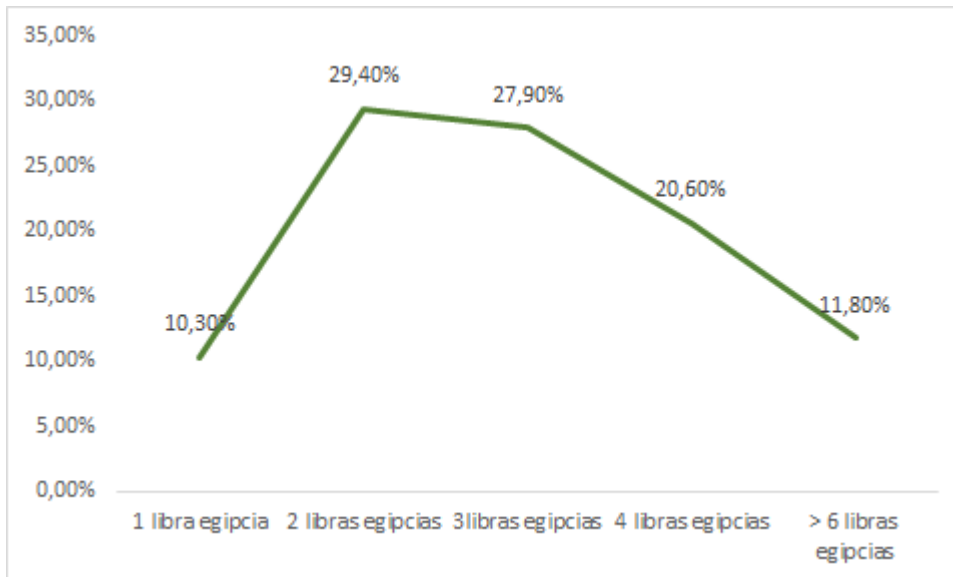


Fuente: encuesta. Elaboración propia

Se preguntó a los encuestados si será interesante lanzar una marca española de snacks y cakes en el mercado. El 74,2% de los encuestados afirman que están interesados, siendo 21,2% están indiferentes, y el restante están no interesados.

- **Costo sugerido de cakes y snacks de marca española**

Ilustración 22. Costo sugerido de producto de marca española

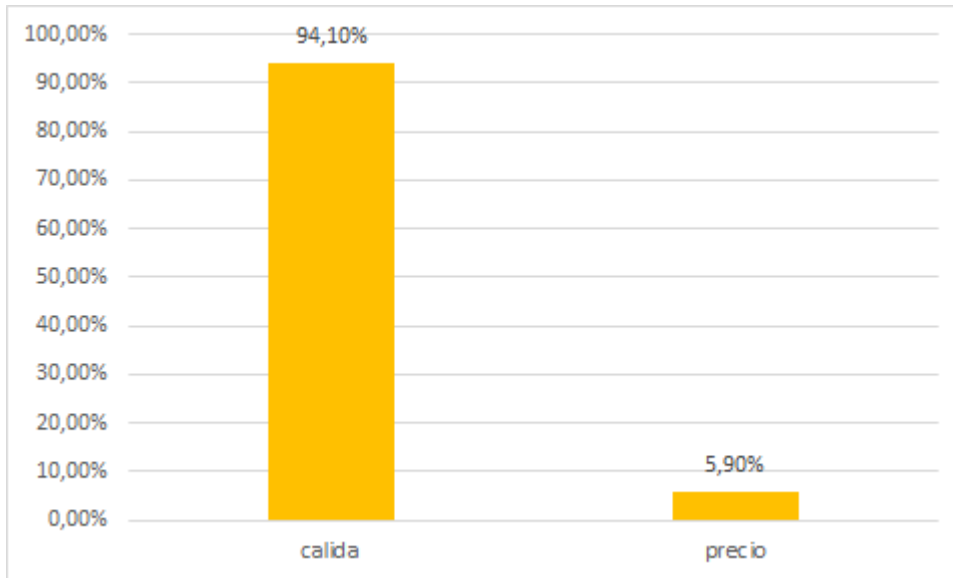


Fuente elaboración propia encuesta

Con respecto al precio dispuesto a pagar por los encuestados, 77,9% de la población está dispuesta a pagar entre 2-4 Libras Egipcias (0,10 a 0,21€), seguido de 11,8% de personas pagarían más de 6 Libras Egipcias (más de 0,31€) por un producto de marca española.

- **Característica preferida al momento de compra en cuanto a un producto español**

Ilustración 23. Rango de valoración



Fuente elaboración propia encuesta

Como se observa en la *ilustración 23*, se les preguntó a los encuestados sobre prioridades de compra en cuanto a un producto de cakes y snacks de marca española, así más de 94,4% de ellos considera que es importante que sea de buena calidad, mientras que solo 5,9% de ellos les importa más el precio. Asimismo, ninguno de los encuestados dio prioridad al packaging del producto.

El diseño del cuestionario puede ser visualizado en los anexos, donde se encuentran la totalidad de las preguntas aplicadas.

Capítulo 6

6 Plan de Marketing

En este apartado se desarrollará el plan de marketing del negocio, el cual centra su estrategia en generar valor para el cliente, además se describe el proceso en el que los productos del Grupo Dulcesol accederán al mercado objetivo, para lo cual se define principalmente su segmentación, posicionamiento, producto, precio, plaza, promoción necesaria para alcanzar los objetivos de marketing en la presente investigación. (Stanton, 2007)

6.1. Decisiones estratégicas de Marketing

Con la finalidad de posicionar la marca Dulcesol de mejor calidad nutricional en la mente del potencial consumidor, como estrategia de diferenciación se resalta principalmente sus características y origen que va dirigido a un nicho de mercado local; nutricional y saludable. (Kotler P. , 2008)

6.1.1. *Objetivo de Marketing*

Alcanzar el 2% de participación en el mercado de productos de bollería y panadería industrial. Este objetivo se alcanzará progresivamente, llegando al 1 % en el primer año y alcanzando el objetivo al segundo año. (Sainz de Vicuña Ancín, 2018)

6.1.2. Definición del Público Objetivo

El segmento de mercado está conformado por un grupo homogéneo de consumidores, siendo indiferente el sexo, con las mismas características de deseo, necesidad, poder adquisitivo, hábitos similares a los que las características de los productos del Grupo Dulcesol podrán satisfacer, correspondiente al nivel socioeconómico B y C de 18 a 60 años de El Cairo Metropolitano.

- **Segmentación Geográfica**

Para el ingreso al mercado local, por hábitos de consumo y poder adquisitivo, se enfoca principalmente en el mercado de El Cairo Metropolitano, que comprende las zonas de El Cairo, Guiza y Kalyoubia como limitación geográfica del territorio egipcio.

- **Segmentación por Nivel Socioeconómico**

Los productos de la empresa tendrán características nutricionales más elevados y con un precio superior a su competencia en la industria de bollería y panadería industrial, que se encuentran en El Cairo Metropolitano. Por lo cual, se dirigirá a un segmento (B y C) con poder adquisitivo medio-sobremedio, que representa una buena parte de la población egipcia.

- **Segmentación por Comportamiento de Compra**

Los productos de bollería y panadería industriales se pueden considerar como de consumo diaria, por ser parte de la dieta regular de cualquier persona. Y en Egipto no es la excepción. El consumidor de estos productos busca principalmente 2 cosas de estos productos: Buen sabor y precio bajo.

6.2. Posicionamiento

Para el desarrollo del posicionamiento de los productos del Grupo Dulcesol se analizaron los siguientes elementos:

Tabla 9. Posicionamiento de la marca Dulcesol El Cairo metropolitana

Público Objetivo	Hombres y mujeres del sector socioeconómico B y C que viven en El Cairo Metropolitano.
Marca	Dulcesol
Calificación	Bollería y panadería industrial
Categoría/Subcategoría	Funcional
Beneficio Principal	Nutrición
Atributos	<ul style="list-style-type: none">– Ideal para toda la familia– No utiliza aceite de palma– No tiene gluten– No tiene grasas trans
Momentos de consumo	En el desayuno y merienda, aunque se pueden consumir en cualquier momento del día.
Nivel de Precios	Debido a la ardua competencia en el mercado egipcio, los precios a establecer estarán por encima del promedio, considerándose aprox. entre 7 y 9 Libras Egipcias.

Elaboración propia

Se busca principalmente que los consumidores perciban los productos de la empresa con mayor valor nutritivo y más sanos que los de la competencia, debido a que serán únicos con relación a los demás productos similares que existen en el mercado con otros nutrientes favorables para la salud. De acuerdo con esta clasificación, el posicionamiento del valor para los productos Dulcesol es el de "más calidad". El producto es superior al resto de los productos similares en el mercado y el comprador está pagando un precio más alto a cambio de obtener el beneficio del producto (Kotler, 1998).

6.3. Producto

Después de evaluar las características actuales de la competencia, es necesario elaborar un concepto que lo diferencie de los demás. Para ello, se ha planteado lo

siguiente: “Productos adecuados para una dieta sana, dirigido a un mercado selecto de consumidores preocupados por una vida más equilibrada”.

Es necesario mantener los más altos niveles de calidad y homogeneidad de sabor agradable. El beneficio de nutrición y salud de los productos altamente valorado por los consumidores. En cuanto a su presentación física, no será necesario realizar cambios drásticos que permitan hacerlo más atractivo al mercado local. El empaquetado, es necesario que mantenga las condiciones óptimas de conservación para no deteriorar a los productos durante su distribución y venta y que esté en idioma Árabe, Inglés y Español.

Como se mencionó anteriormente, el Grupo Dulcesol posee más de 100 productos en su cartera, por lo que, para su ingreso a El Cairo Metropolitano debe considerar un mix de productos reducido. Se plantea que inicialmente el mix de productos esté conformado por los siguientes productos:

Ilustración 24. Paquete palmeritas



Fuente: Dulcesol

El paquete de palmeritas está compuesto de 16 unidades lo que contribuirá al ahorro de la familia al comprar una mayor cantidad a mayor precio. Además, las palmeritas se consideran un buen acompañamiento al té, ya que los egipcios lo consumen mucho durante el día. Se dedica a la población en general excepto personas una alimentación especial.

Ilustración 25. Macarons



Fuente: Dulcesol

El paquete de macarons lleva 4 unidades, hay diferentes colores y sabores (café, limón, fresa, naranja), están crujientes de fuera, suaves y cremosos por dentro, son unas galletas que “entran por los ojos”.

Ilustración 26. Magdalenas



Fuente: Dulcesol

Un surtido de productos de la gama Black, serán unos de los productos diferenciados a los de los competidores en El Cairo, ya que tienen packagings más atractivos y bonitos que aquellos de la competencia. Se vende en un paquete de 5 unidades.

6.4. Precio

A la hora de penetración al mercado Egipcio, Dulcesol tiene que tener en cuenta los movimientos de sus competidores, ya que estos están presentes de manera muy consolidada en el mercado. Debido a esto, es importante hacer inversiones en I+D para entrar al mercado con productos novedosos, pero también hay que plantear una buena estrategia. En este sentido, se adoptará una estrategia de descremación, quiere decir que se fijará un precio alto al principio (en comparación con lo que hay), junto con una elevada inversión en promoción para atraer a un segmento bien definido del mercado (medio y sobre medio), e ir bajando el precio de manera progresiva, y así posteriormente, se captarán nuevos segmentos de mercado más sensibles al precio.

Es conocido que los productos que actualmente están en el mercado egipcio tienen un precio promedio entre 4 a 6 Libras Egipcias y un peso neto similar a los productos Dulcesol. Es por eso que, de acuerdo con los resultados de la encuesta online, el precio aceptable por los consumidores finales de 7 y 9 Libras Egipcias. Este intervalo de precio está corroborado por la investigación de mercado. Cabe resaltar que este es el precio al consumidor final.

6.5. Plaza

Se propone ingresar al mercado de El Cairo Metropolitano, mediante un distribuidor de Egipto. Este canal de distribución es el óptimo inicialmente, dado que, a diferencia de España, en Egipto la venta de bollería y panadería industrial se da principalmente en las tiendas y kioscos, y no en los supermercados. Por lo que es importante introducirse al mercado egipcio de la mano de un distribuidor local que ya conozca las redes de distribución actual, y ya tengan establecidas alianzas estratégicas con tiendas de venta de estos productos.

Actualmente existen una variedad de distribuidores egipcios que puedan desempeñar este papel, una de ellas puede ser Emk Egypt, aunque no se descartan otras opciones.

Luego de analizar acerca de los canales de distribución utilizados en el rubro de galletas artesanales y mediante la figura ABCD, se ilustra la cadena de distribución de los principales actores en el sistema de valor en la bollería y panadería industrial.

Ilustración 27. Cadena de distribución de los productos de Dulcesol en Egipto



Elaboración propia

El primer eslabón de la cadena logística lo conforman los proveedores de materia prima e insumos. Empresas que venden harina de granos andinos. Y por el lado de insumos, el proveedor de empaques y etiquetas para los productos de bollería. Se debe recordar que el Grupo Dulcesol tiene su propia fábrica de packaging y una granja avícola de producción de huevos, con lo que ellos se proveen de estos insumos.

El segundo eslabón de la cadena es el proceso de producción propiamente, en donde Dulcesol se encarga de hacer los productos de bollería y panadería. Debido a la cercanía, es más conveniente que estos sean enviados desde su fábrica en Argelia, para aquellos productos que no se elaboran allí, deben ser enviados desde sus fábricas en España.

El tercer lugar, se encuentran la distribución al socio Egipcio en El Cairo para su posterior distribución de los productos a comercios al minoreo. Se planea la exhibición del producto mediante sus mostradores, logran que el consumidor final pueda conocer y apasionarse por el producto. En este último eslabón, encontramos a los quioscos de los barrios y comunidades.

6.6. Promoción

Para hacer conocida los productos de Dulcesol, la estrategia de marketing de la empresa es la promoción del producto. Para esto, la promoción debe estar focalizadas en los siguientes aspectos:

- Transmitir al consumidor las características diferenciadoras que tiene el producto con respecto a los demás productos locales.
- Vincular los beneficios del producto, que no posee gluten, grasas trans y demás características que lo hacen más saludable que los de la competencia.

De acuerdo con lo anterior, las principales actividades para lograr estos objetivos son:

- Volantes y flyers informativos.
- Degustación del producto en bodegas, kioscos, supermercados y zonas de alta influencia.
- Participación en ferias locales.

Según Staton (2003), menciona que los propósitos de la promoción en una empresa son: informar, persuadir y recordar; la empresa siempre debe presentarse y comunicarse con el consumidor final mediante el buen diseño de una imagen corporativa y una página web además de una presencia en redes sociales.

7 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación buscará describir detalladamente cada acción planteada, esto es, los pasos de cómo se va a desarrollar. En su contenido se recogerán los objetivos y acciones externas que la empresa se propone realizar, así como el mensaje básico que se quiere transmitir al público objetivo definido.

7.1. Objetivos

A continuación, se mencionan los objetivos que se quieren alcanzar con la implementación de la estrategia de comunicación:

- Dar a conocer la marca Dulcesol y su gama de productos a los potenciales actores y posicionarla como marca española líder entre sus consumidores.
- Generar interés informando de los productos y sus cualidades al público Egipcio.
- Realizar una comunicación eficaz, transparente y entendible sobre los valores de la marca Dulcesol.
- Alcanzar un 70% del público objetivo que haya adquirido y probado el producto, en el plazo de un año.

7.2. Target

En Egipto, Dulcesol debe dirigir su plan de comunicación a los siguientes públicos:

7.2.1. Consumidores finales:

- Actuales: consumidores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa decide servir, y es a donde se dirigirán las acciones comerciales.
- Potenciales: los consumidores que suelen adquirir el producto y que, posiblemente, estén comprando a la competencia.
- Ex consumidores: personas que han disfrutado de productos de bollería y pastelería industrial, pero han decidido no comprarla por falta de calidad. Dirigirse a ellos puede ayudar a un cambio de opinión y que cambien sus hábitos de consumo.

7.2.2. Habilitadores:

- Líderes de opinión: hoy día es fundamental contar con personas que tienen la capacidad de ejercer influencia y la conducta de otras personas, a ellos se dirige una parte de las acciones de la comunicación.
- Medios de comunicación: actualmente son muy importantes ya que ayudan a potenciar que se conozcan los productos, y sobre todo la marca.

7.2.3. Limitadores:

Los limitadores que se pueden identificar para este mercado son:

- Competidores: como se mencionó anteriormente, el sector de bollería y pastelería industrial en Egipto cuenta con unos competidores bien posicionados en el mercado, los cuales pueden perjudicar a la empresa, por eso es un público a tener en cuenta para Dulcesol.
- Oponentes: aquellos que están en contra de toda exportación de bienes, que crean que las exportaciones hacen dañar la economía del país. También, pueden ser asociaciones ecologistas o las que luchan contra los bienes industriales.

Para llegar a los objetivos planteados en el punto anterior, se ha construido la campaña de marketing denominada "Dulcesol Me Gusta", la cual se constituye de dos fases: una fase notoriedad y una fase proximidad, mediante una larga cobertura en redes sociales y por BTL, como se plasma en los siguientes apartados.

7.3. Acciones

7.3.1. Plan de redes

El uso de las redes sociales permitirá generar gran impacto en el mercado, ya que una gran parte del mercado utiliza estas. En la actualidad, el 50,8% (más de 50 millones) de la población Egipcia son usuarios de internet. Un aproximado de 15 millones de personas son usuarios activos en redes sociales. Este número de usuarios al ser considerablemente alto muestra un patrón de conducta fácilmente identificable por medio de las horas con mayor actividad y que el Plan de Redes debe tener en cuenta para poder consolidar los horarios de publicación y sus modificaciones de acuerdo a las particulares de cada plataforma. (Ahmed, 2019)

Según, "The Top Online Statistics in Egypt" se registra una mayor actividad durante:

- Mañanas a las 8H30, cuando está por comenzar la jornada laboral.
- Media mañana a las 12H30 durante el tentempié.
- Tardes en el rango horario de 17H30 - 18H30, luego de la jornada laboral.
- Noches a partir de las 22H00, cuando está por terminar las actividades diarias y se disfruta de un momento de ocio.

Estos horarios de actividad identificados son la base para la creación de un horario de publicaciones que desde este punto pasará a llamarse CRONOPOST.

El CRONOPOST será una herramienta que tendrá el equipo de community management de Dulcesol que le permitirá organizar y proyectarse en el tiempo, con ello conseguirá hacer más fácil la tarea de creación de contenido y posteo de publicaciones en las redes sociales. Su objetivo será generar contenido propio de la marca que permita reforzar la comunidad online de Dulcesol. Su planificación tendrá una visión a futuro de una semana. (Ahmed, 2019)

a) Contenido

Se creará una serie de publicaciones promocionales que se postearán en las redes sociales con el hashtag *#dulcesolmegusta* para reforzar el concepto de un correcto funcionamiento sobre cualquier superficie.

La campaña iniciará a finales de junio, coincidiendo con el inicio del verano, y estará en vigencia durante toda la temporada hasta mediados de septiembre, en los siguientes apartados se presentará el cronograma de la actividad.

A continuación, se detallan las plataformas sociales en las que tendrá presencia la campaña, así como el discurso particular de cada una de las redes y los diferentes tipos de publicaciones a postear.

b) INSTAGRAM:

Discurso emocional, enfocado a un público joven, el contenido debe estar cargado de creatividad y originalidad.

Tipos de publicaciones:

- **Popular:** Contenido simple que refuerce el concepto de marca Dulcesol.
- **Story:** Contenido informativo con los beneficios del producto. (Campaña Dulcesol)
- **Producto:** Contenido promocional que incentive a la venta del producto. (Campaña Dulcesol)
- **Campaña:** Contenido promocional que refuerce el concepto de la campaña. (Campaña Dulcesol)

Estrategias de comunicación:

Se plantean las siguientes estrategias de comunicación a desarrollar:

- Alianzas con influencers. (personas como Radhwa Cherbini es una gran influenciadora para los Egipcios ya que trabaja también en un canal de cocina)
- Identificar cuentas de usuarios que cuenten con las categorías del público de la campaña y la marca e interactuar vía: likes, comments & follow.
- Identificar hashtags populares en base a la campaña y marca. Ejemplo: *#playa #tecnología #Dulcesol #Egypt # Spain #megusta*
- Desarrollo de CRONOPOST.

- Creación stories con tips y beneficios sobre los productos y generar expectativas de los eventos BTL.

c) *FACEBOOK:*

Discurso popular, enfocado a un público corporativo, el contenido debe ser promocional y original.

Tipos de publicaciones:

- Popular: Contenido simple que refuerce el concepto de marca Dulcesol.
- Producto: Contenido promocional que incentive a la venta del producto.
- Campaña: Contenido promocional que refuerce el concepto de la campaña
- Live Streaming: Transmisión de las activaciones BTL.

Estrategias:

Se plantean las siguientes estrategias de comunicación a desarrollar:

- Alianzas con influencers.
- Identificar cuentas de usuarios que cuenten con las categorías del target de la campaña y la marca e interactuar vía: likes, comments, share & follow.
- Identificar hashtags populares en base a la campaña y marca. Ejemplo: #playa #tecnología #Dulcesol #Egypt # Spain #megusta
- Desarrollo de CRONOPOST.
- Creación de videos para generar expectativas de los eventos BTL.
- Transmisión en vivo de las activaciones BTL.
- Diseño de COVER temático enfocado a la campaña.

7.3.2. *Estrategia BTL*

Es el complemento al plan de redes y una de las fuentes de contenido para el mismo. Su objetivo será crear una publicidad boca a boca que repercuta en el “*engagement*” de la marca con sus consumidores, en las redes sociales

La estrategia se desenvolverá en el territorio de la zona de El Cairo metropolitana.

❖ Campaña Dulcesol

La campaña buscará impulsar las ventas y generar awareness en el público objetivo sobre productos de Dulcesol y explotará su adaptabilidad a diferentes gustos y momentos, siendo ésta el enfoque del material a crear para las activaciones BTL y el Plan de redes.

Durante el tiempo establecido que durará la campaña, la estrategia BTL y el Plan de Redes actuarán de forma conjunta, donde las activaciones BTL generarán el contenido para la comunidad online y las redes sociales generarán una expectativa en la comunidad online en torno a las activaciones por venir.

Siguiendo el lema de la compañía: "Inspiring Sensations", las activaciones BTL pretenderán generar un vínculo, un recuerdo y una percepción alrededor de los productos de Dulcesol. La idea es relacionar los productos con su adaptación a cualquier gusto y que sea de España, mientras que las publicaciones del plan de redes pretenderán viralizar el producto bajo el mismo concepto.

7.3.3. Plan de Media

Se desarrollará la campaña mediante 3 canales que son respectivamente: por Televisión, en Pantallas Publicitarias, y Radio.

Tabla 10. Acciones del Plan de Media

principal entretenimiento de las madres



- La televisión es muy consumida por nuestro objetivo. La planificación de la calidad es crucial para elegir canales y programas de televisión para crear una campaña que maximice tanto el alcance como el GRP. Porque nuestro objetivo es la 'notoriedad', lo importante es trabajar la portada y la repetición.

Presencia y llamada a la compra



- Sirve como un recordatorio constante para el objetivo externo, especialmente antes del acto de compra. Hoy los espacios de exhibición en los centros comerciales representan una oportunidad real para reforzar la presencia de marcas en el momento de la compra. Además, el uso de este medio en las zonas de presencia selectiva y masiva, será apropiado para disfrutar de la movilidad durante el verano.

Apoyo a la promoción

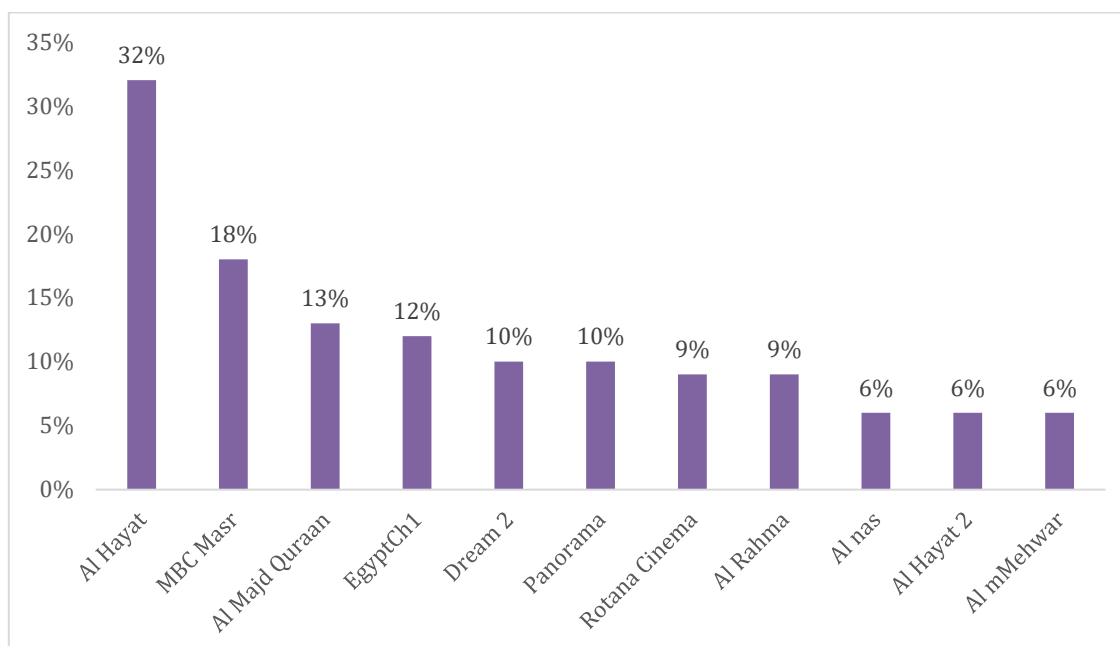


- Permite una fuerte repetición al tratarse de reforzar la memorización de la marca

Elaboración propia

A continuación, se muestra en la *ilustración 28* el Top Channels en Egipto, últimamente.

Ilustración 28. Top canales vistos por los egipcios, 2019



Fuente:

❖ Estrategia media 2020:

El propósito será estar presente en todas las canales TV y los radios egipcios que marcan una fuerte audiencia y que son en afinidad con el público de interés. Lo cual se realizará en dos pasos:

- 1- Abril 2020: coincide con el mes de Ramadán en cuanto se marca la mayor audiencia. Una presencia en los terrenos nacionales mediante las pantallas publicitarias, asimismo que los principales canales de Radio y TV.
- 2- Septiembre 2020 (back to school): será una mezcla de canales de TV para obtener un máximo de alcance, con cobertura alrededor de los programas más vistos por el objetivo con apoyo de la Radio Nacional y de algunas radios locales.

7.3.4. Outdoor/ Pantalla Publicitaria

La pantalla es un medio fuerte que crea conciencia. Asimismo, es un medio recordatorio antes del acto de compra. Se recomienda una alta cobertura en los

centros comerciales, también en las mayores plazas públicas de los centros urbanos de El Cairo metropolitana, tal como "Maydan Attahrir"

Ilustración 29. Plaza de "Maydan Attahrir" en El Cairo



Fuente: web

7.3.5. Resumen de las acciones de la estrategia de comunicación

a) Fase de notoriedad

El aumento de la notoriedad de Dulcesol se realizará mediante una campaña media nacional.

- Canales: Tv, Radio, Bandejas, Redes sociales

Será una comunicación simple que habla a los Egipcios y de manera juguetona en jugando sobre la pronunciación de la palabra Dulcesol. Para los egipcios la palabra Dulcesol no es típica, por ello la pronunciación de la marca estará complicada al principio. Por lo tanto, esta comunicación facilitará la memorización de la marca por el público, como se ilustra en la ilustración 28.

Ilustración 30. Publicidad Dulcesol



Fuente: Dulcesol

b) Fase de proximidad

Esta fase consiste en invertir en los principales puntos de ventas, en las grandes zonas de EL Cairo metropolitana mediante la publicidad en puntos de ventas. Lo cual Promoverá la memorización del mensaje publicitario sobre la marca.

Para apoyar esta campaña de comunicación, se recomienda:

- Realizar medios publicitarios (Dungler, Poster, Spot Rayon, Display ...).
- Establecer un repositorio con un branding fuerte e instalarlo en supermercados participativos como parte de activaciones promocionales o de degustación.

Se trata de hacer viajar los consumidores dentro la gama Dulcesol a nivel de los puntos de venta y en los hipermercados para dinamizar las ventas. Un expositor Dulcesol será establecido con una presencia de animadores.

Para cada compra de 4 productos Dulcesol los consumidores tendrán 2 regalos:

- Un descuento excepcional sobre el precio de 30 libras egipcias.

- Un detalle (llavero,,) de España.

A continuación, se ilustra los principales aspectos de la campaña Dulcesol en Egipto para el año 2020.

Ilustración 31. Principales acciones de la estrategia de comunicación



Elaboración propia

7.3.6. Timing

La estrategia de comunicación dispone de un calendario en el que se distribuyen, ordenan y suceden las distintas actividades comunicativas que se han programado. Dado que la estrategia propuesta se desarrollará en unos tiempos bien definidos, durante estos periodos se han planificado distintas actividades en redes, medias

PDV. Además de ello, para llevar a cabo estas acciones se han previsto acciones previas que se reflejarán a continuación.

7.3.7. Calendario de actividades previas al día del evento

Para llevar a cabo las actividades de la estrategia de comunicación serán necesarios plazos de preparación de dichas actividades. A continuación, se detalla el calendario de actividades previas al evento principal. Se proyecta que las actividades necesarias para llevar a cabo el plan de comunicación sugerido necesitarán de 19 semanas.

El comienzo de actividades parte con la comunicación de la Dirección de Dulcesol. Durante la segunda semana se forma el equipo que planteará a la Dirección la acción a tomar, dado que las lanzar los productos en el nuevo mercado no sólo es una tarea de Comercial o Marketing, se buscará que el equipo sea multidisciplinario y aprovechar las competencias de cada uno de los integrantes. Para implementar cualquier acción, se recopilará antes información relevante, tanto interna como externa, para la primera, se pronosticará la evolución de ventas, y demás información que se pueda extraer de la misma empresa; para la segunda se plantea realizar una encuesta, y con ello conseguir la opinión del consumidor, se consideran necesarias 4 semanas, ya que además de estas actividades, el equipo debe cumplir con sus funciones regulares en Dulcesol.

En la semana 7, se procederá el análisis de toda la información recogida, y se identificará los puntos a abordar en plan de comunicación. Durante las semanas 8 y 11, se elaborará el plan de comunicación que incluirá el análisis de la situación, los objetivos, el público objetivo, estrategias, mensaje, calendario y presupuesto. En la semana 12 se presenta el plan de comunicación a la Dirección y se solicita su aprobación. En las semanas 13 y 16 se lleva a cabo la planificación de todas las actividades y recursos necesario para llevar a cabo el evento principal del plan de comunicación, esto es, el contacto con los influencers, la reservación de las plazas en los PDV, los permisos necesarios, los contratos con las medias y demás acciones necesarias para la actividad.

En la semana 17 se hace una revisión general de las actividades ya planificadas, tiempos, recursos, todo ello con el objetivo de evitar imprevistos. En la semana 18 se lleva a cabo el evento principal y en la semana 19 se recogen los resultados de la campaña y conocer el verdadero impacto de la campaña.

7.3.8. Calendario de actividades de la campaña:

En la siguiente *ilustración 32*, se muestra las actividades y mes de ejecución de la campaña Dulcesol 2020.

Ilustración 32. Calendario de Actividades de Campaña Dulcesol

Actividad/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presencia intensa en los medios												
Cobertura en las redes sociales												
Presencia en los PDV												

Fuente: Elaboración propia

Como se comentó anteriormente, la campaña empezará en el periodo pre-ramadán y se continuará hasta el periodo de "back to school".

Capítulo 8

8 Plan de Ventas

En este apartado se va a analizar el plan de ventas de los productos del Grupo Dulcesol en Egipto. De acuerdo con la literatura, el plan de ventas es un documento en el que se establecen un conjunto de actividades ordenadas y sistematizadas para alcanzar las ventas esperadas en una empresa para un periodo determinado. En él se definen los posibles escenarios en los que se puede desarrollar la acción comercial futura y en sus cifras y comentarios se basan, normalmente, las previsiones financieras de una empresa, así como las de compras, las de producción, las de planificación de los recursos humanos necesarios y las del resto de las áreas funcionales y operativas. Este plan de ventas incluye elementos estratégicos y tácticos tanto de tipo cualitativo como de tipo cuantitativo.

De este modo, este punto del proyecto será realizado para estimar de forma aproximada las ventas que puede realizar la compañía a corto plazo, en base a unas conjeturas e hipótesis alcanzadas a través de la investigación comercial realizada en el apartado anterior. Este plan deberá revisarse de forma mensual con el objetivo de analizar y estudiar la evolución de todas y cada una de las variables en el tiempo.

8.1. Mercado Objetivo

El mercado es donde confluyen oferta y demanda, esto es, el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. De este modo, se puede decir que el mercado es el conjunto formado por compradores y vendedores que intercambian productos o servicios para satisfacer sus necesidades o deseos.

Por lo tanto, el mercado objetivo o target consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa decide ofrecer sus productos, y es a donde se dirigirán las acciones comerciales.

Así, el target del Grupo Dulcesol estará formado por personas de ambos sexos con edades comprendidas entre 18 y 60 años, que tienen dentro de dieta diaria el consumo de productos de bollería y panadería industrial. No obstante, y se debe mencionar que será conveniente diferenciar entre el usuario y el consumidor del producto. El usuario será aquella persona que compre el producto, mientras que, el consumidor puede ser tanto el usuario como o hijo(a), sobrino(a), hermano(a) de éste. Se debe recordar que los productos de bollería que ofrece el Grupo Dulcesol tienen muy buena acogida por menores de edad, que usualmente piden a sus padres o personas mayores a comprar estos productos. Es, por ello, que la compañía enfocará sus recursos comerciales o cada campaña de forma diferente.

8.2. Mercado Potencial

El mercado potencial se compone por todas aquellas personas que suelen adquirir el producto y que, posiblemente, estén comprando a la competencia. A pesar de ello, esta parte del mercado puede decidir realizar un cambio y comprar otra marca. De este modo, el mercado potencial está formado por los entes del mercado total que tienen la necesidad o deseo de adquirir el producto y que, además, están en condiciones de adquirirlo.

Por lo cual, lo que se calcula a continuación es el número de clientes actuales que estarían en condiciones de comprar el producto. Se calcula pues, el número de personas que cumplen las siguientes condiciones, en relación a los datos obtenidos en la investigación comercial:

- Que tengan entre 18 y 60 años.
- Que compren habitualmente productos de bollería y panadería industrial.
- Que pertenezcan al nivel socioeconómico B y C.
- Que residan en la zona de El Cairo Metropolitano.

Cabe mencionar que inicialmente se plantea la introducción de los productos del Grupo Dulcesol a los habitantes de El Cairo Metropolitano, por ser de las más pobladas del país y porque es una puerta de ingreso para todo el país. Así, el mercado potencial de la compañía estaría formado por casi 10 millones de personas aproximadamente, concretamente, un 50% de la población Egipcia.

Tabla 11. Mercado potencial nacional

	Hombres		Mujeres		Total	
	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad
Total	50,70	10.140.000	49,30	9.860.000	100,00	20.000.000
De 18 a 60 años	25,20	5.040.000	24,70	4.940.000	49,90	9.980.000
De 5-17 años	10,60	2.120.000	10,00	2.000.000	20,60	4.120.000

Se debe anotar que se está incluyendo a las niñas y adolescentes de 5-17 años, ya que, si muchos de ellos no tienen poder adquisitivo, suelen ser consumidores de los productos. Se trata de un mercado potencial de poco más de 4 millones de personas orientado al producto que ofrece la compañía, lo que hace un total de 14.100.000 posibles consumidores. La intención inicial de introducir el mix de productos en El Cairo Metropolitano es que este mercado puede crecer de forma notable a otras ciudades del país egipcio, sea a través de una red de distribuidores o mediante presencia propia del Grupo Dulcesol.

Además, se debe considerar que al inicio de operaciones se ingresará con un mix de productos reducido, ya que se buscará que la marca Dulcesol se haga conocida en El Cairo. Progresivamente, se irán introduciendo más productos al mix inicial, ello también dependerá de la aceptación del público egipcio hacia la marca Española.

8.3. Ventas Potenciales

Se entiende como venta potencial al valor que se obtiene de la estimación de ventas de un producto o servicio durante un periodo determinado. En este caso, se va a calcular el número de unidades de productos que podría llegar a vender el Grupo Dulcesol, considerando una frecuencia y cantidad media de ventas, obtenida a partir de la investigación comercial realizada.

Por un lado, las siguientes Tablas muestran el número de veces que los hombres y las mujeres podrían llegar a adquirir los productos de Dulcesol, basados en la encuesta on-line realizada.

Tabla 12. Consumo Mensual: Pan y Derivados

	Diariamente	Más de 1 a vez al día	1-3 veces a la semana	Total
Frecuencia de compra	64,60%	4%	3%	
Total de personas	9.108.600	564.000	423.000	10.095.600
Unidades mensuales	273258000	33840000	5076000	312.174.000

Tabla 13. Consumo Mensual: Cakes y Snacks

	Diariamente	Más de 1 a vez al día	1-3 veces a la semana	Total
Frecuencia de compra	15,00%	3,00%	23,00%	
Total de personas	2.115.000	423.000	3.243.000	5.781.000
Unidades mensuales	63.450.000	25.380.000	38.916.000	127.746.000

Tabla 14. Consumo Mensual: Croissants

	Diariamente	Más de 1 a vez al día	1-3 veces a la semana	Total
Frecuencia de compra	13,00%	2,00%	22,00%	
Total de personas	1.833.000	282.000	3.102.000	5.217.000
Unidades mensuales	54.990.000	16.920.000	37.224.000	109.134.000

Como se observa, los productos del pan y sus derivados son los que tienen mayor consumo dado que son productos de consumo que se consumen en el día a día de cualquier persona, seguido de los cakes y snacks y de los croissants. Por otro lado,

notar que no se ha realizado ninguna diferencia entre hombres y mujeres, dado que, para el consumo de estos productos, el género no es relevante.

8.4. Cuota de Mercado

Se entiende a la cuota de mercado como aquel porcentaje de mercado disponible al que la compañía distribuye sus productos. Se trata de un valor que, habitualmente, está expresado de forma porcentual en función de la total de unidades vendidas en el mercado. Este valor indica de forma clara la cantidad total de usuarios a los que la empresa pretende dirigirse directamente.

Como se indicó inicialmente, la cuota de mercado planteada inicialmente es del 2,00% al segundo año de operación, por lo que se estaría hablando de casi 132 millones de unidades vendidas.

Tabla 15. Total unidades vendidas al 2do año

	Unidades
Pan y Derivados	312.174.000
Cakes y Snacks	127.746.000
Croissants	109.134.000
Total Mensual	549.054.000
Total Anual	6.588.648.000
Cuota 2%	131.772.960

8.5. Cuota de Cliente

Habitualmente, se cree en la captación de clientes nuevos como vía para aumentar la cuota de mercado, sin evaluar si la inversión que se realiza para atraer al nuevo cliente es eficaz. Es decir, sin analizar los costes que este esfuerzo supone para la compañía. Según (Rodríguez, 2012), conseguir un cliente nuevo es entre cinco y

siete veces más caro que retener a uno antiguo, por lo que será mucho más eficiente trabajar en satisfacer las necesidades de los clientes que ya han adquirido productos de la compañía.

Según (Doncel, 2007), la cuota de clientes es la ratio entre lo que un cliente consume con la compañía y su consumo total en la categoría. Se trata de un indicador clave en el marketing de fidelización, a través del que se puede obtener un crecimiento de la cuota de mercado. Es decir, si se consigue una fidelización alta por parte de los clientes hasta llegar al punto de obtener una exclusividad con ellos, se ganará cuota de mercado y se le reducirá a los competidores. Por ello, la empresa trabajará para optimizar todos los recursos y procesos de la compañía, con el objetivo de optimizar el proceso y minimizar los costes del mismo, focalizando todos los esfuerzos con el objetivo de priorizar la satisfacción del cliente actual.

Sin embargo, se trata de un indicador complejo de calcular, ya que es difícil conocer el volumen de compras de un mismo usuario en todo el segmento de mercado. No obstante, la empresa tratará de realizar una ficha personal para cada uno de los clientes que compren un producto, para conocer sus hábitos de compra y poder ofrecer un servicio personalizado. Además, se trabajará muy de la mano con los distribuidores egipcios que conocen con mayor profundidad a la población de El Cairo.

8.6. Previsión de Ventas

Llegados a este punto, y una vez que se han definido todos los valores anteriores, se realizará una previsión de ventas para las cinco próximas anualidades considerando entre otras variables que la población nacional será estable y que el mercado potencial de la compañía será calculado con relación a los datos obtenidos en la investigación comercial, tal y como se ha realizado en los puntos anteriores.

Para cumplir la cuota de mercado planteada y lograr la previsión de ventas se sugieren las siguientes acciones.

- Año 2019

Si bien la empresa incursionará en el mercado egipcio en el 2020, desde el 2019 se comienzan con los estudios de factibilidad, contacto con la Embajada de España en El Cairo, la recolección de información comercial en medios electrónicos, para luego

realizar un estudio de mercado in situ, analizar la información recolectada, negociar con posibles distribuidores, y cerrar un trato de ganar-ganar para ambos.

- Año 2020

Habiendo resuelto dudas en el 2019, el 2020 comenzará con un mes de promoción y publicidad en redes sociales, y medios de comunicación del ingreso de la nueva marca a El Cairo, además de las degustaciones al público objetivo en kioscos y centros de venta. No es hasta febrero que se comenzará con la venta oficial de los productos. Este será un año de inversión y de pocas ganancias, pero que será clave para ganar la fidelidad de los consumidores. Además, servirá también para testear si el mix escogido es el adecuado o necesita realizarse modificaciones o si se debe introducir más/menos productos de panes/snacks/cakes/croissants o en diferentes presentaciones.

- Año 2021

Para el año 2021 el 100% de los productos comercializados en El Cairo deben ser enviados desde la planta de producción de Argelia, y ahorrar en costos de envíos desde España. Será el segundo año de comercialización de la marca y se espera lograr el 2% de cuota de mercado esperado.

- Año 2022

Una vez conquistado El Cairo, la empresa evalúa el ingreso a las otras ciudades importantes y el 100% del territorio egipcio. Considerando que en sus dos primeros años de operación ha tenido una aceptación exitosa en El Cairo, la expansión a las demás ciudades implicará un reto menor que en El Cairo. Para ello se trabajará de la mano del distribuidor que debe además tener socios comerciales y/o presencia en las demás ciudades egipcias.

- Año 2023

Para el cuarto año de operaciones los productos Dulcesol serán parte de la dieta diaria de los egipcios, se tendrá claro el mix de productos con mayor acogida, además de la creación de nuevos productos para el mercado egipcio.

Capítulo 9

Conclusiones

En el presente proyecto se ha logrado el objetivo principal planteado en su introducción, que se enfoca en la elaboración de un plan de expansión comercial para una empresa Española líder en su sector de bollería y pastelería industrial. Tal y como se estudia en este informe, la alternativa de lanzarse a la comercialización en el nuevo mercado es una oportunidad muy conveniente y viable, pero también no es sencilla.

El proceso de internacionalización de la empresa Española; Grupo Dulcesol ha sido gradual: en un primer momento realizaba exportaciones ocasionales, seguidas de una fase de actividad internacional regular, para alcanzar finalmente el establecimiento en el exterior a través de filiales comerciales productivas. Para ello, han valorado mucho en todo momento de decisión los factores culturales, políticos, legales y sociales. Aunque sus ventas en España han continuado subiendo en un sector donde ya tienen liderazgo en volumen y donde es complicado seguir creciendo, Dulcesol ha visto su expansión como una vía para seguir ganando en competitividad.

De modo, que partiendo de la previsión del grupo de elaborar su próximo plan estratégico para el 2020, se ha basado esta propuesta de estrategia de internacionalización en uno de los mercados que considere el comité de proyectos de internacionalización del grupo más oportuno actualmente para que la empresa se desarrolle. Para lo cual se ha utilizado como plataforma las acciones que ha venido desarrollando el grupo a fin de aumentar sus exportaciones.

Según el Modelo de Selección de Mercados, y teniendo en cuenta el reto que ha seguido el grupo, se identificó Egipto como mercado objetivo para su próxima expansión comercial. De esta manera se estableció un diagnóstico del país, un análisis macroeconómico y un análisis microeconómico. Tras la investigación exploratoria del mercado, cabe destacar que Egipto muestra un escenario motivador. En efecto, La población egipcia es joven y en crecimiento. La demanda de productos

alimenticios es alta y se espera que aumente en los próximos años. Las reformas de la política económica de finales de 2018 están teniendo un impacto positivo en estabilidad macroeconómica; sin embargo, a nivel microeconómico, los consumidores están luchando contra los aumentos en el costo de vida y las altas tasas de inflación. El mercado minorista de alimentos de Egipto continúa dominado por los mercados tradicionales, aunque las cadenas de supermercados están creciendo en número y popularidad. Del análisis del sector de la empresa en el mercado escogido, se observó que los productos de Dulcesol enfrentarán una dura competencia de los productores locales y de los procesadores en la región del Golfo, incluida Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos; Sin embargo, existen oportunidades para las empresas Españolas. También, tras analizar la demanda y la competencia local, se ha concluido que la ventaja competitiva de la empresa está configurada por distintos elementos, pero esencialmente, por el valor añadido que aporta sus productos al mercado Egipcio. La oferta de un producto a buena relación calidad precio para un público bien definido, serán los claves del éxito de Dulcesol en el mercado egipcio

En cuanto a la segmentación y el posicionamiento, el plan determinado se centra el objetivo estratégico de la empresa en el mercado Argelino, así como la estrategia de marketing mix. Al considerar que el consumidor potencial en el mercado egipcio es significativamente parecido al Argelino, un perfil que la empresa ya lo conoce bastante desde el año 2009, las características que definen al cliente se mantienen en el nuevo mercado. Por una parte, el posicionamiento estratégico de la empresa de la empresa se centra en la ventaja competitiva, basada en los atributos de los productos y la buena relación calidad/precio. Por otra parte, la estrategia de marketing mix se ha adaptado al comercio internacional en los aspectos relacionados a la preparación de los productos para sus ventas, el incremento del coste en la distribución internacional (flete y transporte), la marca, y la adaptación de la estrategia de comunicación teniendo en cuenta la diferencia de lengua y prácticas locales.

La última fase de análisis de la implantación del plan de internacionalización en Egipto se ha centrado en la realización de un plan de ventas proyectado hasta el año 2023. En este apartado se establecen de manera prudente los cálculos acerca de las ventas esperadas por el grupo Dulcesol y que razonablemente se desean lograr en este periodo determinado, así como las estrategias y tácticas que se activarán para lograrlo.

Finalmente, es importante mencionar que el plan de internacionalización resultante puede ser usado en futuras líneas de trabajo, ya que detalla el posicionamiento de la empresa en el nuevo mercado de destino, y respalda su entrada en el.

Asimismo, como futura línea de trabajo se realizará un plan financiero exhaustivo, con el fin de analizar la viabilidad de las estrategias planteadas en el presente proyecto.

Bibliografía

Ahmed, Y. (2019). *Marketing Strategy Consulting*.

Banco mundial. (2019). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KN>

Barber, J. P. (2002). *La Aceleración del Proceso De Internacionalización De La Empresa: El Caso de Las Internacional New Ventures Españolas*. Valencia: ICE.

Cairo, O. E. (2018). *Información Personalizada para Productos Dulcesol S.L. en Egipto*. El Cairo: ICEX.

.CAPMAS (2019). تاريخ الاسترداد 2019

CAPMAS. (2019).

CHAN KIM, W. Y. (2008). *La estrategia del océano azul*. Barcelona: Editorial Norma.

Community Times. (2019). Obtenido de <https://communitytimes.me/>

datosmacro.com. (2019). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business>

Doncel, A. D. (2007). *Métricas del marketing*. Madrid: ESIC.

Grupo Dulcesol. (2018). Obtenido de <http://www.dulcesol.com/>

Grupo Dulcesol. (2019). Obtenido de <http://www.dulcesol.com/>

Ibrahim Al-Habbal. (2018). *Egypt Retail Sector Report – Annual 2018*. USDA Foreign Agriculture Service.

Index Mundi. (s.f.). Obtenido de 2019: <https://www.citypopulation.de/Egypt.html>

Kotler. (1998). *Nissan. Un modelo sectorial en Marketing social*. Madrid: Marketing Social, La gestión de las causas sociales.

Kotler, P. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson Educación, D.L.

Memoria RSC Dulcesol 2017 . (2017). Obtenido de <http://www.dulcesol.com/bd/archivos/archivo456.pdf>

Nielson . (2017). Obtenido de <https://www.nielsen.com/us/en/about-us.html>

Pineda, J. M. (2012). *La selección de Mercados Preferentes Como Clave en Internacionalización Empresarial* . Madrid: Tec Empresarial.

Rodríguez, R. V. (2012). *Atraer y Fidelizar Clientes*. Galicia: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).

- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sanfelix, J. V. (2019). Director de relaciones externas y Ree. (A. Melki, Entrevistador)
- Sanfelix, J. V. (2019). Director de relaciones externas y Responsabilidad Social Corporativa. (A. Melki, Entrevistador)
- Stanton, W. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- trade map*. (s.f.). Obtenido de 2019:
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c818%7c%7c%7c1905%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1
- United Nations* . (2019). Obtenido de <https://population.un.org/wup/>
- World Population Review*. (2019). Obtenido de <http://worldpopulationreview.com/world-cities/cairo-population/>

Anexos

Diagrama Gantt de Actividades estrategia de comunicación para el año 2020

Actividad/Semana	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19
Formación de equipo multidisciplinario		■																	
Realización de investigación de mercado (encuestas)			■	■	■	■													
Análisis y resultados de la Investigación de mercado							■												
Elaboración el plan de comunicación								■	■	■	■								
Culminación y aprobación del plan de comunicación												■							
Presencia intensa en los medios													■	■	■	■	■	■	
Cobertura en las redes sociales													■	■	■	■	■	■	
Presencia en los POS													■	■	■	■	■	■	
Evaluación de la estrategia de omunicación																			■

Elaboración propia