



Negocios inclusivos en Marruecos: sostenibilidad rentable



Juan Antonio Orihuela / Shutterstock.com

Los negocios inclusivos constituyen un modelo incipiente y con un fuerte potencial, en el que las empresas españolas tienen mucho *know-how* que aportar.

Se preguntará el lector antes de nada qué es eso de los negocios inclusivos. Pues son una iniciativa empresarial económicamente rentable, ambiental y socialmente responsable, de mutuo beneficio para el sector empresarial y las comunidades de bajos ingresos, que ven respectivamente garantizada la sostenibilidad de su negocio y satisfechas sus necesidades, mejorando así su calidad de vida.

A lo largo de los últimos años han ido surgiendo en Marruecos algunos casos de empresas que han puesto en marcha negocios inclusivos y sostenibles en sectores tan diversos como el textil, el agroindustrial o la construcción. En ese contexto se han ido tejiendo redes de colaboración con comunidades y colectivos desfavorecidos de la población para facilitar su implicación en el proceso productivo. Estas compañías comparten ciertas características, como

haber integrado la sostenibilidad en la estrategia de la empresa, haber iniciado importantes procesos de innovación y esquemas de alianzas, así como su continua búsqueda de apoyo técnico y financiero, tanto nacional como internacional.

Si bien es cierto que cada vez hay más ejemplos de este nuevo modelo de negocio, también lo es que el marco actualmente vigente en Marruecos no favorece del todo la integración de estas empresas en el esquema productivo de la economía del país. Esto se produce, en parte, porque la economía social sigue viéndose más como una respuesta de urgencia a la exclusión y a la pobreza que como una estructura coherente mediante la cual articular las relaciones económicas y comerciales.

Pese a todo, por parte del Gobierno marroquí se han hecho esfuerzos dirigidos a dinamizar este modelo. Algunas mues-

tras de ello son la Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano (INDH), que cuenta con un presupuesto de 1.500 millones de euros; los 780 proyectos financiados por los Fondos de Desarrollo Rural; el programa *Maroc Vert* para dinamizar el sector agrícola; el plan *Rawaj 2020* para reforzar el comercio y la distribución, dotado con 84 millones de euros; o el plan *Vision 2015* para la artesanía.

Fruto de estos esfuerzos, el número de cooperativas, máximo exponente de la economía social y una de las piezas fundamentales en el ámbito de los negocios inclusivos en Marruecos, supera ya las 20.000, y el de asociaciones ha pasado de 44.000 en 2009 a más de 130.000 en 2019. No obstante, y como se ha apuntado anteriormente, muchas de ellas están dedicadas a combatir las necesidades más acuciantes de la sociedad, como la preca-



riedad, el analfabetismo y los déficits en salud y vivienda.

En total, se calcula que el sector supone un 2% del PIB y tan solo emplea al 5% de la población activa. Las actividades más relevantes son las relacionadas con agricultura, hábitat, explotación forestal, artesanía, pesca y argán.

Oportunidades para las empresas españolas

En el marco de los negocios inclusivos en Marruecos, las empresas españolas pueden aportar la sensibilización y estructura que se echan en falta en los actores locales con poder de decisión en sectores como la agroindustria, el turismo, el textil, la artesanía, las TIC, la pesca, el transporte, las infraestructuras o la gestión de residuos, así como su amplio conocimiento y experiencia líder en muchos de estos sectores. Además, en este mercado cuentan con el apoyo institucional, la financiación y la orientación de actores presentes localmente, como las Oficinas Económicas y Comerciales de España en Casablanca y Rabat, la AECID, el CDTI o socios en el tercer sector como la Fundación CODESPA, entre otros.

Una de las compañías que ha optado por esta vía es Eureka, que opera en el ámbito de las telecomunicaciones. "Marruecos es un país con un alto potencial de crecien-

to y ha experimentado una gran modernización en los últimos años. Por ello, está muy relacionado con nuestro negocio, la conectividad vía satélite, a cualquier lugar, incluso en el desierto. Apostamos por este mercado porque la misión de Eureka es universalizar y democratizar el derecho de acceso a Internet, rompiendo la brecha digital, y allí gran parte de la población aún no tiene conectividad", explica Cristina Amor, su directora de Comunicación.

La integración de la sostenibilidad en los procesos de internacionalización y en los modelos de negocio es un factor clave para el éxito empresarial, pues el desarrollo de una marca que sepa plasmar el compromiso social y medioambiental permite aumentar la confianza y fidelidad de los clientes. En este sentido, afirma Cristina Amor, "los negocios inclusivos mejoran la calidad de vida de las personas y tienen un impacto positivo directo sobre la población porque proporcionan oportunidades económicas y laborales".

A ello se suma que Marruecos, más allá de su cercanía geográfica, es un país interesante para la inversión en la medida en que la empresa puede beneficiarse de una red de infraestructuras que permite la posibilidad de fabricar localmente y suministrar productos a España en un plazo de 24-48 horas.

En cuanto a las particularidades y oportu-

Documentación

La sostenibilidad como herramienta de internacionalización: nuevas oportunidades para las empresas
 María Peña, Boletín Económico de ICE, mayo 2018, 11 págs., en español

tidades de Marruecos en el ámbito de los proyectos con impacto social o medioambiental positivo, Cristina Amor subraya que "es un mercado viable a nivel comercial. La prestación de servicios contribuye a la sostenibilidad de las compañías españolas que apuestan por invertir allí, porque impulsan su capacidad de innovación con el objetivo de crear negocios modernos, más integrados y sostenibles. Las empresas adquieren nuevos conocimientos sobre modelos de negocio y canales de distribución, y diversifican su cartera de productos y servicios, adaptándola a las necesidades del mercado".

Como recomendación, la directora de Comunicación de Eureka apunta que "es necesario estudiar las necesidades de la población de la región en la que se va a poner en marcha el negocio. Si el proyecto es viable, que no duden, que apuesten por ello y que, sobre todo, tengan en cuenta la cultura local. Nosotros tenemos una filial en Casablanca, Nortis, en la que hay unos 30 ingenieros marroquíes, y que ayuda mucho a la hora de nuestra interlocución, desarrollo e implementación de los proyectos".

El programa ICEX Impact+

El programa ICEX Impact+ es una iniciativa diseñada por el ICEX e implementada por las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior que busca introducir los componentes de sostenibilidad e inclusividad social marcados por la Agenda 2030 de Naciones Unidas en el proceso de internacionalización de las empresas españolas.

El programa, puesto en marcha en julio de 2017, consiste en la identificación de oportunidades de negocio con un impacto social o medioambiental en el país de destino, y otorga acompañamiento a las empresas españolas para que estas diversifiquen sus actividades hacia economías emergentes con potencial de crecimiento.

Los segmentos de población de bajos ingresos, aquellos con una capacidad de gasto inferior a nueve dólares diarios, que integran lo que se conoce como Base de la



Pirámide, constituyen un mercado muy amplio, en rápido crecimiento y con un poder de compra aún no abordado. Prueba de ello es que dicha base representa un mercado de más de 4.000 millones de personas en todo el mundo, con ingresos inferiores a 3.000 dólares en poder de compra local, lo que supone más de cinco billones de dólares de consumo en el mercado global.

El programa Impact+, además de Marruecos, se ha implementado con éxito en países de Sudamérica, como Colombia, Bolivia, Perú y Ecuador, en sectores como el agroalimentario, energías renovables o turismo sostenible, entre otros.

En muchos de los proyectos apoyados, el modelo de negocio se ha sustentado, en líneas generales, en la producción y exportación de materias primas de origen vegetal o animal como cacao, café, fruta o camarón, dotándolas de valor añadido.

El caso de Marruecos

A diferencia de América Latina, Marruecos no destaca por ser un país rico en recursos naturales ni productor de materias primas, sino que su fortaleza reside más bien en importar *inputs* y manufacturarlos de forma competitiva para, posteriormente, exportar productos elaborados o semielaborados.

Por ello, con la implantación del programa en el país, surgió el reto de adaptar Impact+ a un nuevo paradigma de relaciones comerciales bilaterales: el de la integración de población vulnerable o en riesgo de

vulnerabilidad en una misma cadena de valor a ambos lados del Estrecho, generándoles oportunidades desde la perspectiva de clientes (por ejemplo a través de la oferta de productos adaptados y asequibles que satisfagan sus necesidades), de proveedores y distribuidores (incorporando acciones que promuevan su fortalecimiento y desarrollo) o de empleados (a través de una contratación responsable y de calidad).

Con ese objetivo en mente, desde las Ofecomes en Rabat y Casablanca se ha trabajado durante meses en la identificación de oportunidades de negocio para las empresas españolas que, por un lado, fuesen económicamente rentables y por otro, impulsasen dicha integración de grupos vulnerables generando un impacto positivo en el entorno. Atendiendo a este doble criterio se ha buscado llevar este paradigma de integración económica a una nueva dimensión que incorpore la sostenibilidad e inclusividad como vectores de competitividad para las empresas.

A lo largo de los últimos años, las empresas españolas y marroquíes han ido integrando sus operaciones dentro de la cadena de valor Norte-Sur, reforzando su competitividad internacional con un alto grado de comercio intraindustrial. Esta complementariedad queda patente en el hecho de que España es, desde 2012, el primer proveedor y cliente de Marruecos, y en que en los últimos seis años se han duplicado los flujos comerciales bilaterales, tanto en exportaciones como en importaciones.

ENLACES

Programa ICEX Impact+

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/programas-y-servicios-de-apoyo/icex-impact/objetivos/index.html>

Bidaya Funds

<https://www.bidaya.io/bidaya-funds>

Caisse Centrale de Garantie (CCG)

<http://www.ccg.ma>

FINEA

<https://www.finea.ma>

Reseau Entreprendre Maroc

<https://www.reseau-entreprendre.org/maroc>

El programa Impact+ ha aprovechado ese modelo existente de integración y ha invertido el patrón tradicional de relaciones comerciales Norte-Sur y *top-down*, adoptando una aproximación Sur-Norte y *bottom-up* para identificar las necesidades de las pequeñas empresas marroquíes que apuestan por modelos inclusivos y sostenibles, y facilitarles el contacto con compañías españolas que puedan satisfacer dichas necesidades en el marco de una relación beneficiosa para ambas partes.

De esta forma, el programa Impact+ ha logrado encontrar un nuevo perfil de proveedores para las empresas españolas y de clientes para las marroquíes, cuyo ejemplo paradigmático se encuentra en el sector textil.

Las empresas textiles marroquíes que se han integrado en el programa fabrican artículos de decoración, así como diversos accesorios y complementos de moda de alta calidad. Combinan la artesanía tradicional marroquí con diseños modernos y utilizan materias primas recicladas de diversa índole, como cuero, residuos de ropa usada, deshechos de plástico, y papel y cartón reciclados. Además, en su cadena de producción incorporan mano de obra de cooperativas que contribuyen al desarrollo económico de comunidades de mujeres con bajos ingresos en zonas rurales. La inclusión de estas compañías en la



cadena de suministro de empresas españolas supone un salto cualitativo y cuantitativo en su actividad y, por extensión, en su capacidad de actuación en sus respectivos entornos.

Bootcamp ICEX Impact+ 2019

Un hito del trabajo realizado por las Ofecomes españolas en Marruecos dentro del ámbito de los negocios inclusivos fue el *Bootcamp* celebrado los días 19 y 20 de marzo de este año, que tuvo lugar en Rabat, Casablanca y Uchda, en el que empresas españolas y marroquíes de los sectores textil, de telecomunicaciones y construcción concretaron las sinergias previamente detectadas en forma de potenciales acuerdos de colaboración.

El *Bootcamp* contó con la participación de instituciones de diversa índole (AECID, CDTI, Fundación CODESPA y Banco Sabadell), que expusieron las peculiaridades del mercado de los negocios inclusivos en Marruecos desde distintos puntos de vista. Las empresas seleccionadas tomaron parte en un proceso de cocreación en el que compartieron sus experiencias y estudiaron sus necesidades, restricciones y posibles vías de colaboración. Asimismo, se celebraron reuniones B2B para que las partes estudiaran formas de cooperación más concretas.

Durante el *Bootcamp* se visitó el proyecto de telemedicina de la empresa española Euron en la Región Oriental. Este proyecto interconecta vía satélite el Centro Hospitalario Universitario de Uchda con centros de salud situados en zonas rurales y

con una unidad móvil que recorre las zonas más aisladas.

La experiencia en Marruecos ha demostrado que el programa Impact+ para el desarrollo de negocios inclusivos se puede adaptar a mercados de características muy diversas, aprovechando el conocimiento de las Oficinas Económicas y Comerciales de España sobre los países de destino para la gestación de oportunidades de negocio.

Algunas conclusiones de la experiencia marroquí

Los negocios inclusivos en Marruecos constituyen un modelo incipiente y con un fuerte potencial para llevar las relaciones España-Marruecos a un escalón superior de sostenibilidad social y medioambiental.

En este sector, las empresas españolas tienen todavía mucho conocimiento que aportar. La experiencia en Marruecos muestra que, además, añadiendo valor social y medioambiental a sus cadenas de aprovisionamiento las empresas pueden conseguir un notable efecto reputacional en sus mercados finales de consumo.

Para aquellas empresas que quieran poner en marcha un proyecto de estas características, es recomendable recurrir al apoyo institucional y el conocimiento de las Oficinas Económicas y Comerciales; respetar escrupulosamente procedimientos y normas; comprender los usos y costumbres de la cultura local; y evitar las estrategias cortoplacistas. Si el proyecto es viable, se debe apostar por él decidida-

DIRECCIONES DE INTERÉS

EN MARRUECOS

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Rabat
78, Avenue de Chellah
10000 Rabat-Hassan, Rabat
Tel. 00 212 537 761 707
rabat@comercio.mineco.es

Oficina Económica y Comercial de España en Casablanca
33, Bd. Moulay Youssef
Casablanca 20000
Tel. 00 212 522 313 118
casablanca@comercio.mineco.es

EN ESPAÑA

ICEX España Exportación e Inversiones
Pº de la Castellana, 278
28046 Madrid
Tel. 900 349 000
informacion@icex.es

mente a medio y largo plazo, invirtiendo en una formación rigurosa del socio local.

Desde las Ofecomes de Rabat y Casablanca se ha detectado que la vía para llevar a buen término estos negocios es adaptarlos e incorporarlos al modelo económico vigente en el país de destino, que en el caso de Marruecos está basado en su condición de polo de reexportación.

En ese sentido, se pueden aprovechar las intensas relaciones comerciales bilaterales y la gran integración que existe entre las empresas a ambos lados del Estrecho para, por una parte, contribuir a que las compañías marroquíes con un modelo de negocio inclusivo se inserten en la cadena de valor y, por otra parte, conseguir que las españolas se beneficien de la ventaja reputacional que ello supone.

JOAN MERCHANT, BECARIO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN OFECOMES RABAT / LUIS ÓSCAR MORENO, EXCONSEJERO ECONÓMICO Y COMERCIAL JEFE DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN RABAT

SÍGANOS

