



Lucía del Carmen Hernández Vellisca*

David Casanella Heredia**

EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN MARRUECOS

El comercio electrónico en Marruecos se encuentra en pleno auge gracias al cambio en el comportamiento de compra de los consumidores tras la pandemia, la penetración de internet y la accesibilidad a *smartphones*. Este cambio ha obligado a las empresas a acelerar los procesos de digitalización y a tener presencia en redes sociales. Aun así, quedan retos pendientes, tales como la regulación del comercio electrónico informal, la protección del consumidor y el desarrollo de una infraestructura de calidad, especialmente el desarrollo de la fibra óptica. No obstante, Marruecos se sitúa como un mercado de oportunidades para las transacciones del sector *online*.

Palabras clave: *e-commerce*, *m-commerce*, pasarela de pago, *marketplace*, Facebook Ads.

Clasificación JEL: F13, F14, L86.

1. Introducción

La revolución digital representa una verdadera oportunidad para los países en desarrollo, ya que ofrece un margen de crecimiento económico sin precedentes. Consciente de esta situación, Marruecos ha priorizado su transformación digital desde principios de siglo.

Marruecos está inmerso en un proceso de digitalización que le ha posicionado como uno de los actores más relevantes en África en materia de conectividad, telecomunicaciones o acceso a la red (Mazars y La Tribune Afrique, 2019). Asimismo, está planteando una progresiva modernización de las Administraciones

públicas mediante la implementación de servicios *e-Government*¹.

Sin embargo, el proceso de transformación digital se ha producido a gran velocidad, sin que existiera una regulación que acompañara y garantizara la seguridad y la omisión de conflictos legales derivados de la eclosión del comercio electrónico. Además, la modernización de la red de infraestructuras figura también como un desafío ineludible.

Teniendo estos aspectos en cuenta, Marruecos se erige como uno de los países del continente africano con mayores posibilidades de desarrollo en el ámbito del comercio electrónico o *e-commerce*. La entrada en Marruecos debe hacerse teniendo en cuenta sus propias reglas del juego, evitando copiar aquellas estrategias que hayan tenido éxito en España. ▷

* Becaria del ICEX.

** Jefe de Departamento Adjunto, ICEX.

Versión de septiembre de 2022.

<https://doi.org/10.32796/bice.2022.3152.7497>

¹ Ver en [Agencia de Desarrollo Digital](#).

El país vecino se puede presentar como una oportunidad para desarrollar una estrategia extrapolable al resto del continente, pero siempre sin replicar patrones.

2. Coyuntura

El *e-commerce* se encuentra en pleno auge en Marruecos. En 2021 fue el sexagésimo mercado de *e-commerce* en términos de ingresos, que ascendieron a 1.400 millones de dólares, situándose por delante de Angola y por detrás de Eslovaquia en la escala mundial (eCommerceBD, 2022).

En este país, la penetración de internet alcanza el 84 % de la población (Kepios, 2022), gracias, entre otros motivos, al rápido proceso de expansión de la red de datos y a la accesibilidad a los teléfonos móviles. A raíz de la COVID-19 se ha producido un cambio estructural, ya que, debido al cierre de las tiendas físicas y al temor de los consumidores por la escasez de productos esenciales, los usuarios comenzaron a comprar *online* de forma más recurrente².

Esto ha hecho que se observen cambios en lo que a tendencias de consumo se refiere, con un aumento generalizado de las compras *online*, lo que ha obligado a muchos comercios a acelerar los procesos de digitalización para comenzar sus operaciones en el entorno digital.

3. Uso

El acceso generalizado a internet ha permitido que, en la actualidad, un total de 31,58 millones de personas tengan conexión en

Marruecos (Banco Mundial, 2022). Asimismo hay que destacar el papel de la tecnología en el acceso a la información, especialmente si tenemos en cuenta que el 40 % de la población marroquí es analfabeta.

Estas cifras son positivas para el Gobierno marroquí, ya que la tendencia es creciente. El aumento del 1,2 % respecto al año anterior se debe, entre otras razones, al incremento del comercio *online* y de la promoción de la educación en línea y el teletrabajo. Así, en 2020, durante el periodo del confinamiento, el 75 % de los abonados a internet aumentaron la utilización de la línea telefónica y el 80 % de los usuarios incrementaron el uso de internet (Kepios, 2022).

El teléfono móvil es el medio más utilizado a la hora de acceder a internet. El 99,4 % de la población adulta cuenta con un dispositivo móvil y el 99,3 % de estos dispositivos es un teléfono tipo *smartphone* (Banco Mundial, 2022). No hay apenas distinción entre las zonas rurales y las urbanas, ya que el uso de la telefonía está ampliamente extendido en todos los hogares. En menor medida, encontramos los ordenadores y las *tablets*, ya que solo el 44,7 % y el 15,6 % de la población, respectivamente, cuenta con estos dispositivos. Asimismo hay que destacar que las consolas de videojuegos o realidad virtual representan un pequeño porcentaje que mantiene una tendencia decreciente en los últimos años (Kepios, 2022).

Es importante tener en cuenta que, en Marruecos, hay más abonos de telefonía móvil que habitantes, pues hay 44,76 millones de abonos a estos servicios (Kepios, 2022), siendo un 129,3 % de la población la que cuenta con conexión a internet. Esto pone en valor la importancia del *mobile commerce* o *m-commerce*, que consiste en adaptar los procesos de compraventa en el entorno *online* ▷

² Ver en Euromonitor.

a través de aplicaciones descargadas directamente en los *smartphones*. Además, cada vez hay más empresas que ofrecen sus productos y servicios a través de internet y permiten las compras directas a través de sus propias páginas web o redes sociales. Siguiendo esta tendencia, la mayoría de los intercambios comerciales en el entorno *online* en Marruecos se llevan a cabo a través de las actividades B2C, orientadas al consumidor final (Kepios, 2022).

En términos de uso, las redes sociales se han convertido en el espacio preferido por los consumidores. Un total de 23,8 millones de personas son activas en medios sociales, lo que supone un 63,4% de la población (Kepios, 2022). Las redes sociales se posicionan como una herramienta de gran utilidad a la hora de captar clientes y encontrar oportunidades de mercado, gracias a las facilidades de promoción y el alcance de las publicaciones. La preferida por los marroquíes es Facebook, que cuenta actualmente con más de 17 millones de usuarios, es decir, el 46,69% de la población total (Kepios, 2022).

Por su parte, la facturación del *e-commerce* ha alcanzado en el primer semestre de 2022 los 4.576 millones de dirhams y un total de 12.790 millones de operaciones (Centre Monétique Interbancaire, 2022), es decir, alrededor de 450 millones de euros. Estas cifras se han duplicado en los últimos tres años, con una tendencia creciente en el corto plazo. En 2021, los productos electrónicos fueron los artículos más vendidos (741,9 millones de dólares), seguidos de la ropa (335,9 millones de dólares) y muebles (195,1 millones de dólares). Dentro de los servicios, el reparto de comida a domicilio es la actividad preferida, seguido de servicios relacionados con el sector turístico, como billetes de avión o reservas de hotel (Kepios, 2022).

4. Consumidor tipo

Los principales usuarios del mercado *online* son jóvenes con edades comprendidas entre los 25 y los 34 años. En menor medida encontramos usuarios de entre 18 y 24 y de 35 y 44 años. En lo que a género se refiere, predominan los consumidores masculinos, siendo estos un 58% del total de los usuarios, frente al 42% de mujeres. En cuanto a zona geográfica, el acceso a internet está generalizado tanto en las zonas urbanas como en las zonas rurales (Banco Mundial, 2022), aunque los consumidores de comercio electrónico se concentran en las grandes urbes como Casablanca, Marrakech, Rabat, Tánger o Kenitra.

El nivel de conocimiento tecnológico es bajo, generalmente, y la especialización en el sector es escasa, pues no existe una extensa cultura de internet. Esto provoca que, a pesar de la penetración de internet y de la amplia utilización de dispositivos electrónicos, la población no esté muy tecnificada (Kepios, 2022). Aunque los marroquíes son cada vez más conocedores de la tecnología, muchos de ellos siguen siendo escépticos con respecto a los pagos de comercio electrónico a través del móvil, sobre todo la generación de más edad, siendo el pago contra reembolso el método de pago *online* preferido por los consumidores³. El lanzamiento de aplicaciones de dinero móvil está contribuyendo a aumentar la confianza de los usuarios, ya que estas aplicaciones facilitan a los marroquíes no bancarizados la realización de pagos en línea.

5. Infraestructura

La estructura y la organización de la red de telefonía es fundamental para garantizar la ▷

³ Ver en [Euromonitor](#).

correcta transición hacia el entorno digital. Según el informe *Digital 22 Morocco*, Marruecos se posiciona en el puesto número 52 del *ranking* sobre velocidad de internet móvil y en el puesto 123 en el *ranking* de velocidad de banda ancha. Como consecuencia de la pandemia y las necesidades suscitadas durante el confinamiento, la velocidad de internet aumentó en un 23% para internet móvil y en un 8% para internet fijo. En los últimos años cobra especial importancia la calidad de la conexión a internet a través de telefonía móvil, pues, como se ha apuntado, la mayoría de las interacciones *online* se llevan a cabo a través de dispositivos móviles (Kepios, 2022).

Estos avances permiten que Marruecos se posicione como el país con mayor velocidad de banda ancha de África, gracias en gran medida a las inversiones de los operadores de telefonía móvil en los últimos años. Cabe destacar la inversión de Jumia Technologies AG, actor principal de la construcción de una infraestructura de comercio electrónico para el país⁴. No obstante, a pesar de los avances, para garantizar la excelencia en la red de infraestructura de telecomunicaciones, Marruecos tiene como objetivos optimizar la calidad y la extensión progresiva de la red 4G y la fibra óptica en todo el país. Objetivo ambicioso para un país que alcanzó el 99% de electrificación en el año 2015 (Martínez Fernández, 2021).

6. Canales

En el mercado se encuentran dos tipos de canales de venta: las tiendas *online* directas y los *marketplaces*. Dentro de las tiendas *online* el principal actor de *e-commerce* en el

mercado marroquí es [shein.com](https://www.shein.com). La tienda de moda *online* y accesorios contó con ingresos de 35 millones de dólares en 2021 (eCommerceBD, 2022). Su modelo de negocio consiste en la exportación directa desde China de ropa y accesorios, sin estar implantados en Marruecos. Dado que anteriormente la legislación eximía de derechos de aduana a las compras electrónicas por importes menores a 1.250 dirhams (118 euros aproximadamente), las prácticas fraudulentas eran habituales para los artículos adquiridos en esta plataforma, mediante el reparto de la compra entre varios clientes para beneficiarse de la exoneración aduanera. Con la nueva legislación (desarrollada más adelante) todas las compras electrónicas efectuadas están sometidas a derechos de aduana, lo que supone un freno al comercio internacional y un medio de protección para el *e-commerce* local.

El segundo actor es [electroplanet.ma](https://www.electroplanet.ma), con 10 millones de dólares de facturación, seguido de [zara.com/ma/](https://www.zara.com/ma/), con 6 millones de dólares. Ambos realizan las ventas *online* directamente desde el país. En conjunto, las tres tiendas representan el 5% de los ingresos del comercio *online* en Marruecos (eCommerceBD, 2022).

Por otro lado, el principal *marketplace* de bienes y servicios B2B es Jumia Technologies AG. La plataforma ofrece una ubicación en línea y la facilitación de transacciones para vendedores y compradores. El vendedor es el encargado de gestionar el *stock* y Jumia se encarga de la distribución, el servicio posventa y la atención al cliente. Abrir una tienda es gratuito y las comisiones por venta dependen del tipo de producto del que se trate. El gigante nigeriano se estructura en África con una operativa similar a Alibaba o Amazon, contando con [Jumia Logistics Services](https://www.jumia.com/ma/logistics), [Jumia Pay](https://www.jumia.com/ma/pay), [Jumia Food](https://www.jumia.com/ma/food) y [Jumia Prime](https://www.jumia.com/ma/prime). ▷

⁴ Ver en [Euromonitor](https://www.euromonitor.com).

En la misma línea, el *marketplace* [Solostocks Maroc](#) es el principal actor en la compraventa de productos nuevos y de segunda mano, especializándose en el comercio B2B. Respecto a las empresas *online* proveedoras de servicios, cabe destacar la presencia de la *startup* española [Glovo](#), dedicada al envío de cualquier tipo de producto, principalmente restauración.

En lo que se refiere a los canales de distribución, las empresas de logística y de transporte La Poste de Maroc y Amana son las más utilizadas en Marruecos, aunque también hay espacio para las compañías internacionales como Chronopost, ARAMEX, UPS, DHL, TNT, Fedex o EMS en menor medida. La distribución del producto local se realiza sin obstáculos, ya que Marruecos cuenta con una sólida red de carreteras, ocupando el quinto lugar en la clasificación mundial de calidad dentro de África (The Global Economy, 2022). Sin embargo, en caso de que la mercancía procedente del extranjero sea bloqueada en aduana, los procesos para liberarla son lentos.

En relación con los canales de pago, el pago contra reembolso es el más utilizado por los compradores. Aun así, la pandemia ha supuesto un cambio en el comportamiento de los consumidores, que cada vez se muestran más receptivos a los pagos con tarjeta a través de las plataformas electrónicas. El pago con tarjeta en comercios y tiendas *online* ha supuesto el 25,9% de las transacciones de las tarjetas marroquíes en Marruecos en el primer semestre de 2022 (Centre Monétique Interbancaire, 2022). Por otro lado, la compañía local de telecomunicaciones Inwi lanzó su filial de pagos móviles [Inwi Money](#) en junio de 2019, permitiendo a los usuarios realizar pagos de facturas, transferencias de fondos y retiros de dinero. Mientras tanto, Orange Maroc lanzó [Orange Money](#) en marzo de 2020, permitiendo a los

usuarios hacer pagos y realizar otras transacciones financieras utilizando una billetera móvil. Este último método puede utilizarse para realizar pagos en comercios como Carrefour, Decathlon y Aswak Assalam, aunque estos métodos son muy minoritarios comparados con el envío de efectivo. La tendencia es creciente y los pagos a través de aplicaciones móviles están cada vez más aceptados por los consumidores.

7. Legislación

En primer lugar, hay que señalar que en Marruecos el comercio electrónico está claramente segmentado en dos ámbitos. El primero es el comercio electrónico nacional, que engloba los productos ya en el territorio nacional donde el vendedor debe contar con algún vínculo local. En segundo lugar, el comercio electrónico transfronterizo, en el que la mercancía cruza la frontera y el vendedor no tiene por qué tener ninguna vinculación con el país.

Es de señalar que todo producto que se venda en Marruecos debe cumplir con la normativa local de control. No se debe presuponer una homologación ni un reconocimiento de los estándares europeos. Un ejemplo de ello es la exigencia de Marcaje CMIM (similar al Marcaje CE) que se aplica a los productos eléctricos, a aquellos afectados por compatibilidad electromagnética y a los juguetes. Según el Marcaje CMIM, el etiquetado debe ser visible, legible e indeleble, y no debe confundirse con otras marcas distintivas. Asimismo, el logotipo debe estar adherido al producto y la información ha de estar escrita en árabe.

Para garantizar la correcta importación de los productos, se puede acceder a la página web del Gobierno de Marruecos en materia ▷

LEGISLACIÓN

En lo que a legislación se refiere, hay que distinguir entre el marco legislativo relativo a las transacciones mercantiles y el específico para el comercio electrónico.

1. Respecto a las *transacciones mercantiles*, hay que tener en cuenta el siguiente acervo legislativo:
 - Ley 15-95 de Código de Comercio: ley que sienta las bases del comercio en Marruecos.
 - Decreto real «Dahir» de obligaciones y contratos, de 12 de agosto de 1913.
 - Ley 09-08 relativa a la protección de las personas físicas y de la salvaguarda de los datos de carácter personal.
2. En cuanto a las relativas al *comercio electrónico*, hay que añadir la siguiente normativa:
 - Ley 53-05 relativa al intercambio electrónico de datos jurídicos. Esta ley rige el régimen aplicable a los datos jurídicos intercambiados por medios electrónicos y la firma electrónica, así como el marco jurídico aplicable a las operaciones realizadas por los prestadores de servicios de certificación electrónica.
 - Ley 31-08 relativa a la protección de consumidores, que incluye disposiciones relativas a la venta *online* y comercio electrónico.

Por su parte, la Décision ANRT/DG/ n° 12-14 recoge la gestión del *dominio.ma* a través de L'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT).

Fuente: *Elaboración propia.*

de Aduanas: ADIL. Asimismo, se deben comprobar todos los aspectos de control y cumplir con los requisitos de conformidad normativa, así como comprobar que el producto que se quiere vender no se encuentra protegido porque la marca ya esté registrada. Para más información, se recomienda acceder al artículo «Hacer negocios en el mercado marroquí, la puerta de África para las empresas españolas. 10 errores que no cometer» (Rodríguez *et al.*, 2022), publicado en este mismo monográfico.

Tradicionalmente, de acuerdo con el artículo 190-E del Decreto n.º 2-77-862, se eximía de derechos de importación a los productos y objetos introducidos por personas que tuvieran su residencia habitual en Marruecos, hasta un valor de 2.000 dirhams; así como a los productos y objetos, excluyendo las bebidas alcohólicas y el tabaco, de un valor no superior a 1.250 dirhams,

enviados a personas físicas o jurídicas que tengan su residencia habitual en Marruecos.

El aumento generalizado de prácticas fraudulentas para eludir el pago de los derechos de aduana y otros impuestos sobre los productos importados que superan los importes mencionados, especialmente a raíz de la proliferación de las compras en sitios electrónicos y en las webs chinas (como Shein o Aliexpress), ha supuesto la modificación del artículo, para así evitar dividir los envíos y que no superaran el valor establecido exento de impuestos.

El nuevo Proyecto de Decreto n.º 2-22-438, aprobado el jueves 16 de junio de 2022, cierra esta laguna y estipula que todas las transacciones realizadas a través de plataformas electrónicas, independientemente de su valor, estarán sujetas a derechos de importación. De esta forma, a partir del pasado 1 de julio de ▷

2022 todas las compras *online* desde el extranjero a Marruecos se encuentran sujetas a aranceles.

A pesar de estos avances en el ámbito legal, el aumento de la actividad de comercio electrónico informal, en el que personas fraudulentas crean perfiles de empresa en las redes sociales con el fin de vender productos caducados o falsificados, ha llevado a muchos consumidores a quedarse sin protección legal debido a la ausencia de regulación aplicable a este nuevo canal minorista. Marruecos aún carece de un marco legal que proteja los derechos de los consumidores en el comercio electrónico. La Agencia de Desarrollo Digital está trabajando con la Federación Marroquí de Derechos del Consumidor y el Ministerio de Industria y Comercio en un esfuerzo por cambiar esta situación. Es probable que la creación de un marco normativo sólido para el comercio electrónico impulse la confianza de los consumidores en el mismo y desactive el crecimiento de las ventas tradicionales en valor actual⁵.

8. Visión interna del mercado

Para tener una visión práctica y más amplia sobre el comercio electrónico en Marruecos se han realizado dos entrevistas.

Entrevista a Othmane Benbrahim, director general de Tangerois

Se ha considerado la necesidad de complementar el marco teórico con las aportaciones de uno de los actores más relevantes del comercio *online* en Marruecos. Se trata de

⁵ Ver en *Euromonitor*.

Tangerois, líder del *e-commerce* en el sector de la electrónica y el menaje, posicionada en el segmento medio-alto.

Dicha empresa fue pionera en lo referido al *e-commerce*, iniciando esta práctica ya en el año 2005, en aras de proveer a los residentes marroquíes en el extranjero de la posibilidad de adquirir productos *online* para sus familias en Marruecos; no se trató de comercio internacional, sino que los artículos comprados por los marroquíes residentes en el extranjero se enviaban a su entorno familiar marroquí, con pago contra reembolso.

Según Othmane Benbrahim, director general de Tangerois, la pandemia ha supuesto un punto de inflexión determinante. Antes de 2020, la facturación en línea se nutría especialmente de una clientela habitual, buena conocedora de la empresa y sus productos. La pandemia lo ha cambiado todo, esparciendo las ventas en línea por todo el país y entre todo tipo de consumidores, debido a las restricciones impuestas al consumo presencial. Concretamente, el tráfico del sitio web se incrementó más del 200% desde la llegada de la COVID-19 y la facturación en línea ha alcanzado el 15% del total de la empresa.

También ha existido una evolución en el uso de los métodos de pago y en la fiabilidad de los compradores en sus pagos en línea. Mientras que antes de la pandemia gran parte de los pedidos se pagaban contra reembolso, a partir de 2020 se ha impulsado el uso de las tarjetas de crédito, nacionales e internacionales, tanto en el sitio web como a la recepción del producto. Cabe mencionar que, además de la desconfianza hacia los pagos *online*, el gran temor existente entre la población era el de no llegar a recibir los productos adquiridos en la web; nuevamente, ese temor se ha disipado en los últimos dos años a raíz de la pandemia. ▷

Los datos de Tangerois en cuanto a la segmentación social de sus consumidores en línea indican que el 55% de sus clientes son hombres y el 45% mujeres; los jóvenes de 25 a 34 años representan el colectivo más activo en la distribución por edades. El público principal suele tratarse de parejas recién casadas con un poder de compra medio-alto, aunque desean ser accesibles a todo tipo de público. Si bien muchos consumidores se concentran en las grandes ciudades, la demanda acapara el conjunto del país, por lo que cuentan con una distribución capilar que les permite acceder a las zonas rurales sin mayores problemas.

Para la captación de consumidores, es esencial el *marketing* digital, que emplean mediante distintas herramientas, entre las que destacan Facebook Ads y Google Ads. Esto permite a un cliente potencial en búsqueda de productos de electrónica o menaje poder encontrar el sitio web de la empresa. Además, la compañía se muestra muy activa en redes sociales, para una mayor difusión de su marca y productos entre sus usuarios, especialmente de Facebook, la red social de mayor uso entre la población marroquí. Esta estrategia digital, concertada con el apoyo de una agencia para la provisión de servicios digitales, ha contribuido a que el tráfico web por trimestre de Tangerois supere los 840.000 visitantes, cifra sin duda considerable.

Es importante recalcar que no existe una gama de productos relegada o con menores perspectivas de venta *online*. Todos ellos funcionan correctamente y se comercializan con normalidad, si bien el sector multimedia es el que ostenta mejores cifras de ventas. La clave para llamar la atención del consumidor son las promociones; estas son las que provocan un efecto llamada entre el público y las que fomentan un incremento relevante de las ventas.

Tangerois hace uso habitual de este método, aplicado tanto a los pedidos *online* como en tienda física, si bien algunas de las promociones se ciñen a la tienda *online* para captar y fidelizar usuarios a través de su web.

De acuerdo con el Sr. Benbrahim, Tangerois es una empresa transparente y que genera confianza entre sus consumidores, entre otros motivos, por albergar un buen servicio pre y posventa. A modo de ejemplo, se contacta vía telefónica con aquellos clientes que abandonan el carrito de la compra en el proceso de compra *online* para conocer sus motivos. Por otro lado, la empresa dispone de una política para la gestión de la logística inversa: si el producto entregado fuera defectuoso, existe la posibilidad de devolverlo, procediendo a su cambio o bien al arreglo del ítem cuando ello es posible. La calidad del servicio y el acompañamiento al consumidor constituyen elementos diferenciadores, que pretenden compensar unos precios elevados que en ocasiones suscitan críticas en las redes sociales.

Finalmente, la impresión de los directivos de Tangerois es que ha existido y sigue existiendo una evolución positiva en cuanto al desarrollo de la infraestructura digital del país. Son conscientes de la mejora de los últimos años en términos de velocidad y ampliación de la red, así como en accesibilidad al teléfono móvil, lo que les ha facilitado su operativa *online*. Aun así, existen retos pendientes, como la expansión de la instalación de la fibra óptica.

Entrevista a Jamyla Express

Jamyla Express es una pequeña tienda en línea de productos de belleza y cosmética. Implantaron el comercio electrónico en 2021 por ser un sector en plena expansión y por los ▷

bajos costes de inversión que requiere. Su nicho de mercado son los productos generalmente presentados en farmacias y parafarmacias. Youssef Bakkal, CEO de la compañía, afirma que el acceso a internet ha transformado por completo la vida cotidiana de los consumidores y que el cambio de su comportamiento *online* ha obligado a las empresas a aplicar estrategias digitales.

Sus clientes se centran en las zonas urbanas y las promociones son un recurso ampliamente utilizado, ya que es una de las motivaciones que empujan a los consumidores a comprar en su tienda *online*. Su sitio web *citymall.ma* genera más de 80.000 visitas mensuales y su estrategia de venta se centra en la presencia en redes sociales para mejorar su reputación y la comunicación con los cibernautas; lo que demuestra que en el mercado marroquí es de vital importancia tener contacto con los usuarios para crear vínculos de confianza.

9. Recomendaciones

Es importante tener en cuenta una serie de consejos a la hora de desarrollar actividades para entrar en el mercado electrónico en Marruecos.

En primer lugar, es fundamental recordar que el medio para acceder a internet favorito de la población de Marruecos es el *smartphone*, por lo que es aconsejable llevar a cabo la actividad comercial a través de plataformas que estén adaptadas al *m-commerce*, como aplicaciones o webs optimizadas para dispositivos móviles.

Como se ha apuntado, las redes sociales son la herramienta más utilizada en internet, por lo que las actividades de promoción y comunicación se han de centrar en estos medios, especialmente en Facebook, que se posiciona

como la red social más empleada en el mercado marroquí.

Asimismo, hay que tener en cuenta el perfil del consumidor, que es un usuario joven con edades comprendidas entre los 25 y los 34 años. Además, el 73% de los usuarios utilizan internet con el fin de ahorrar tiempo a la hora de realizar sus compras, por lo que es importante reducir el tiempo en las transacciones y minimizar al máximo el número de clics necesarios para llevar a cabo la acción.

También es importante dar garantías en lo que al pago se refiere, para asegurar transacciones seguras en línea, puesto que la principal desconfianza por parte de los consumidores marroquíes es la poca seguridad en los espacios *online*.

Si bien es cierto que existen numerosas plataformas y *marketplaces* de compraventa de productos internacionales que ofrecen su actividad en Marruecos, es aconsejable utilizar las herramientas locales, como Jumia. Además, la mayor parte de la actividad en internet va dirigida al consumidor final, es decir, B2C, a través de *eMarkets* y plataformas generalistas. Sin embargo, el entorno B2B se presenta como un importante nicho de mercado, ya que aún está en fase de crecimiento.

Siguiendo esta línea, los clientes potenciales son un aspecto fundamental en el que se deben centrar las empresas. No obstante, la oferta aún no es demasiado consistente, por lo que una de las grandes necesidades es que las empresas del sector del comercio electrónico se comprometan con el desarrollo de soluciones digitales innovadoras en el corto y medio plazo.

Teniendo todos estos aspectos en cuenta, observamos que el principal desafío en los próximos años para Marruecos en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es lograr la integración de los ▷

E-government

En los últimos años, Marruecos está llevando a cabo esfuerzos con el fin de lograr un Gobierno abierto y receptivo en lo que a comercio digital se refiere. En las últimas dos décadas, el Gobierno de Marruecos ha ido integrando las TIC en sus procesos internos de administración con el fin de mejorar la prestación de servicios.

El plan digital en Marruecos fue lanzado bajo la presidencia de su majestad el rey Mohammed VI en 2009 y el objetivo es acercar la Administración pública marroquí a los usuarios. Para ello, se busca transformar la sociedad marroquí en una sociedad de la información mediante la prestación de servicios públicos de forma integrada, transparente, segura, continua y eficiente. Esta transformación se pretende lograr mediante el uso de las TIC y atendiendo a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y de las empresas implicadas.

Mediante la Circular n.º 17/2009 del Primer Ministro, de 21 de octubre de 2009, se establecieron las bases del programa de Administración electrónica, dotándola de una estructura basada en tres pilares:

1. La Comisión Interministerial de Administración Electrónica (CIGOV), presidida por el ministro de Industria, Comercio y Nuevas Tecnologías. Este comité se encarga de fijar el rumbo y evaluar la consecución de los objetivos del programa de Administración electrónica.
2. Las estructuras de dirección de la Administración electrónica (SPGOV) de los departamentos ministeriales y de los establecimientos públicos afectados. Se trata de estructuras encargadas de dirigir la ejecución de los proyectos de Administración electrónica en sus organizaciones.
3. El departamento de gestión de programas de Administración electrónica (DPGOV), adscrito a la CIGOV. Este organismo está formado por expertos internos y externos, y está encargado de asistir a los dos órganos anteriores con el fin de implantar el programa de gobierno electrónico.

El principal reto del país alauí es lograr la integración de las TIC de una forma segura, coherente y sostenible. Para ello es fundamental comenzar el proceso de transformación digital en todos los niveles de la Administración pública mediante la integración de esta concepción digital en los esfuerzos gubernamentales. Estas necesidades vienen recogidas en la Recomendación de la OCDE sobre las Estrategias de Gobierno Digital en 2014.

Asimismo, se planteó la Revisión del Gobierno Digital de Marruecos con el fin de apoyar la transformación digital del sector público en este país. Entre las recomendaciones se incluye:

- La gobernanza del gobierno digital.
- El uso de las tecnologías digitales para apoyar una cultura abierta y orientada al usuario en el sector público.
- La gestión estratégica de los proyectos de tecnologías de la información y la comunicación para garantizar que los beneficios de la transformación digital sean sostenibles y coherentes, y se extiendan a todos los sectores y niveles de la Administración.
- El desarrollo de las competencias digitales.

En esta revisión podemos observar los avances del Gobierno marroquí en materia de nuevas tecnologías y de integración de TIC en los procesos gubernamentales. Asimismo, se ha planteado la nueva estrategia Maroc Digital 2020 y se ha creado la Agencia de Desarrollo Digital, lo que refleja el compromiso del Gobierno con esta progresiva modernización tecnológica.

A pesar de estos avances, Marruecos debe aprovechar el impulso actual para generar un entorno tanto en la propia Administración pública como en los ciudadanos, para que ambas partes tengan un conocimiento exhaustivo sobre cómo manejar los nuevos procesos en el medio digital.

En los últimos años se ha avanzado en los procesos de digitalización de servicios públicos y en la concienciación de los ciudadanos en materia de nuevas tecnologías. No obstante, es importante continuar con esta transformación de una forma rápida y eficiente para ofrecer a los ciudadanos una mayor eficiencia y simplicidad a la hora de interactuar con el sector público.

Fuente: *Elaboración propia.*

servicios de tecnologías marroquíes en la economía mundial. Para mantener el progreso sostenido logrado en los últimos años, es fundamental conseguir una mayor expansión de las TIC en todos los sectores de la sociedad, como es el Estado, la Administración, las empresas y los ciudadanos.

Estos desafíos se contemplan en el Plan 2020-2025, que busca, entre otras mejoras, ampliar la cultura y el acceso a internet de los agentes económicos, erradicar las desigualdades sociales gracias a la tecnología digital y garantizar la educación de los sectores más jóvenes a través del uso de nuevas tecnologías para desarrollar la formación en Marruecos.

Bibliografía

- Banco Mundial. (2022). *Marruecos. Visión de conjunto*. <https://datos.bancomundial.org/pais/marruecos>
- Centre Monétique Interbancaire. (2022). *Activité Monétique au 30 juin 2022*. <https://www.cmi.co.ma/fr/chiffres-cles/nos-publications>
- eCommerceBD. (2022). *The eCommerce market in Morocco*. <https://ecommercedb.com/en/markets/ma/all>

Kepios. (2022). *Digital 2022 Morocco*. Datareportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-morocco>

Martínez Fernández, A. (2021). *Marruecos, Puerta de África: Agua y electricidad 2021*. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/ficha-sector-marruecos-agua-electricidad-2021-doc2021875546.html?idPais=MA>

Mazars et La Tribune Afrique. (2019). *Le Maroc, La Future «Digital Nation» Africaine? Policy Paper 2019*. <https://static.latribune.fr/1207516/le-maroc-la-future-digital-nation-africaine.pdf>

The Global Economy. (2022). *Roads quality - Country rankings*. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/roads_quality/Africa/

Páginas web

- Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications. <https://www.anrt.ma/>
- Agencia de Desarrollo Digital. <https://www.add.gov.ma/category/domaines-dactivites>
- Euromonitor. <https://www.portal.euromonitor.com/portal/Analysis/Tab>

