



*Oficina Económica y Comercial de España en Rabat\**

## LA EXPERIENCIA DE EMPRESAS INSTALADAS EN MARRUECOS: GRANDES EMPRESAS E HISTORIAS DE PYMES

Marruecos es una economía en pleno proceso de modernización, que ha mejorado en aspectos como la dotación de infraestructuras, y apuesta decididamente por un desarrollo industrial orientado hacia el mercado europeo. Sin embargo, presenta aún un importante margen de mejora en aspectos como la coordinación entre departamentos y agencias públicas, la coherencia de las normas y la consistencia en su aplicación o el refuerzo de la seguridad jurídica. En este contexto, el conocimiento de empresas españolas con una presencia prolongada en Marruecos puede resultar de gran utilidad para otros operadores interesados en este mercado. En el artículo, un total de diez empresas, de distintos sectores y tamaños, comparten una diversidad de experiencias, apuntando los motivos de su implantación en Marruecos, las dificultades a las que han tenido que hacer frente y las decisiones adoptadas que les han permitido operar con éxito.

**Palabras clave:** infraestructuras, desarrollo empresarial, oportunidad de negocio, mercado marroquí.  
**Clasificación JEL:** H54, J28, L15, O55.

### 1. Introducción

Marruecos es una economía en pleno proceso de modernización. Han mejorado mucho sus infraestructuras y está apostando por un fuerte desarrollo industrial, marcadamente orientado hacia el mercado europeo. Es todavía un país de renta media baja, pero es, sin duda, un país «con mucho Estado», donde lo

público pesa mucho y la coordinación entre departamentos y agencias públicas no está siempre garantizada. La coherencia de las normas y la consistencia en su aplicación por los distintos actores públicos implicados se resiente a menudo y numerosos organismos internacionales consideran que la política de defensa de la competencia es muy insuficiente.

En este contexto de poca consistencia normativa y, consiguientemente, escasa seguridad jurídica, la experiencia de los operadores económicos españoles que llevan años presentes sobre el terreno es de gran utilidad. Por ello, este boletín ha considerado conveniente recoger las opiniones de una decena de empresas instaladas en sectores diversos y representativos ▷

\* Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Las opiniones expresadas por las personas entrevistadas para la realización de este artículo reflejan sus experiencias y puntos de vista, que no coinciden, necesariamente, con los de la Secretaría de Estado de Comercio.

Versión de noviembre de 2022.

<https://doi.org/10.32796/bice.2022.3152.7522>

de Marruecos sobre su experiencia en el país. Este artículo incluye las contribuciones de diez empresas: Alsa (transporte urbano), Grupo Romeu (logística de mercancías y transporte marítimo), ATHISA, S. A. (recogida, tratamiento y transporte de residuos hospitalarios), Sando (construcción de infraestructuras sostenibles y gestión de servicios), J&A Garrigues (asesoría jurídica), Barceló (sector hotelero), TEOS (consultora tecnológica y de proceso y desarrollo de *software*), Construcciones Grávalos, S. A. (piezas técnicas de plástico para automoción y gama blanca), Greening-e (instalaciones fotovoltaicas) y Hermisan (riego por goteo).

Cada empresa aporta comentarios interesantes sobre los motivos por los que se han implantado en Marruecos, las dificultades que han encontrado y las decisiones clave que les han permitido operar con éxito en este mercado. Sin duda, la puesta en común de todas estas experiencias tan diversas podrá servir de orientación a otras empresas interesadas en el mercado marroquí.

## 2. Grupo Alsa

### *Breve introducción de la empresa y de su interlocutor*

Alsa es la compañía española líder en el sector de transporte de viajeros por carretera. Con una antigüedad de más de un siglo, Alsa es un operador multimodal de transporte que siempre ha tenido vocación por la internacionalización en sus genes. En los años sesenta se empiezan a operar servicios internacionales de transporte en autocar, fundamentalmente para dar servicio al gran flujo migratorio entre España y Portugal, y países como Suiza, Bélgica o Alemania. En 1983, Alsa se convierte en la primera empresa extranjera de transporte en instalarse como operador

en China, donde la actividad continúa hasta nuestros días. Y, en 1998, Alsa decide presentarse al concurso internacional por el transporte urbano en la ciudad de Marrakech en Marruecos.

Yo soy Alberto Pérez, director general en Marruecos, y estoy en este país desde el principio de las operaciones, en 1999.

*¿Desde cuándo está en Marruecos y qué motivos le convencieron para implantarse en el país?*

La vocación internacional ha llevado tradicionalmente a Alsa a tener siempre bajo análisis varias oportunidades de expansión internacional. En el caso de Marruecos, la oportunidad se presentó a partir de la participación en el concurso de transporte urbano de Marrakech. Esta ciudad ha sido la puerta de entrada de Alsa en Marruecos, pero lo que nos convenció fue, sobre todo, el gran potencial de crecimiento en el campo del transporte urbano. El 50% de la población de Marruecos vive en zonas urbanas, y con una clara tendencia a que esta cifra aumente en los próximos años, lo cual supone un atractivo muy importante para un operador de movilidad como nosotros.

Sin embargo, además del potencial de crecimiento, ha habido otros factores que han influido claramente para que Alsa decida invertir en Marruecos, como son la proximidad geográfica a España y la estabilidad sociopolítica.

*¿Qué ventajas y oportunidades ofrece Marruecos a las empresas españolas? ¿Y en su sector en concreto?*

Creo que Marruecos es un excelente país para los negocios si nos tomamos el tiempo necesario de entender las necesidades del mercado marroquí. Hay grandes oportunidades ▷

en sectores como las infraestructuras, la energía, la agricultura, la tecnología, el transporte, etc., pero creo que las buenas oportunidades se generan en el largo plazo. En Marruecos, la confianza en la empresa es determinante, y eso no se gana en dos días. Pero con una visión clara de los objetivos, con paciencia y tratando de aportar soluciones que aporten un valor diferencial a nuestros clientes, estoy convencido de que el éxito en Marruecos es posible.

*¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la empresa española en Marruecos?*

Dado el tamaño que Alsa ha alcanzado en Marruecos, donde operamos las redes de transporte público de las cinco ciudades más grandes (Casablanca, Rabat, Marrakech, Tánger y Agadir), nuestro objetivo es consolidar este crecimiento y preparar posiblemente el inicio de actividad en otros países de la región. Las oportunidades de crecimiento siguen existiendo en Marruecos, aunque las licitaciones de transporte público más importantes ya han tenido lugar en los últimos años y hemos resultado adjudicatarios.

Nuestra presencia en Marruecos, sólida y de largo plazo, debe servirnos para favorecer una futura expansión a países vecinos donde el valor añadido de nuestros servicios de movilidad sea apreciado.

*¿Cómo valora el proceso de entrada en Marruecos y su actividad posterior?*

Los comienzos son siempre difíciles, sobre todo cuando echamos la vista atrás hasta el año 1999. Pero no nos arrepentimos de haber aprendido con los errores. Hemos necesitado un periodo de aprendizaje para entender las necesidades de nuestro cliente, para entender

a nuestros equipos locales, para entender lo que el país espera de Alsa. Sin embargo, tras esta etapa, hemos podido desarrollar un modelo de negocio adaptado a las condiciones locales que nos ha permitido desarrollarnos de una manera muy importante por medio de la obtención de nuevos contratos de transporte urbano. A modo de ejemplo, solo entre 2018 y 2022, y a pesar de la pandemia, Alsa ha multiplicado por tres su tamaño en Marruecos.

*¿Qué consejos puede dar a las empresas que quieran entrar en este mercado?*

Creo que entrar en un nuevo mercado como Marruecos exige tener mucha humildad para poder entenderlo, especialmente al inicio del proceso. Pero también creo que es necesario venir a Marruecos sabiendo que los modelos de negocio que pueden ser válidos en España no se pueden aplicar directamente en Marruecos sin una adaptación previa.

Por tanto, si hubiera que sintetizar en dos consejos, estos serían humildad y capacidad de adaptación a las condiciones locales.

### **3. Grupo Romeu**

*Breve introducción de la empresa y de su interlocutor*

Con 151 años de experiencia, Romeu es el *holding* español líder en logística de mercancías a nivel internacional. Es una empresa familiar que crece hasta cinco generaciones. Las empresas Romeu extendieron gradualmente su huella geográfica y hoy operan en todo el mundo con oficinas propias en veinticuatro países de cuatro continentes.

En Marruecos, Santiago Muelas Montero, economista de formación con más de veinte ▷

años de experiencia en el sector de las agencias marítimas, transitarias y logística de cargas para proyectos, nos comenta el desarrollo que, con un equipo experimentado de profesionales, se está produciendo, desde hace bastantes años, en las siguientes áreas de negocio:

- Contenedores:
  - Línea **Romocean**.
  - Agencias marítimas de navieras de contenedores de origen asiático, turco, alemán, español.
- RoRo&Pax: pasajeros (con y sin vehículos), furgones, camiones (con y sin cabeza tractora) y otras cargas rodadas.
  - Líneas desde Tanger Med, con Francia (Marsella) y España (Barcelona).
  - En fase de estudio y preparación, líneas RoRo&Pax Tarfaya-Las Palmas y Agadir-Dakar.
- Consignaciones, convencional, plataformas (mayoritariamente gas y petróleo), cruces, logística de proyectos (eólicos, energías renovables, automoción, infraestructura y obra civil), fletamentos (*chartering*).
- Carga aérea:
  - General Sales Agencies (GSAs) de origen estadounidense y brasileño.
- Transitaria y *forwarding*, servicios de transporte internacional basados en diferentes medios de transporte, barcos, aviones, camiones, trenes, comercializados en soluciones logísticas integrales «puerta a puerta».

*¿Desde cuándo está en Marruecos y qué motivos le convencieron para implantarse en el país?*

La expansión de la actividad de **Romeu** empezó en el año 2007, motivado por la demanda

de nuestro socio turco, **Arkas**, en apoyarles a desarrollar su actividad en Marruecos.

*¿Qué ventajas y oportunidades ofrece Marruecos a las empresas españolas? ¿Y en su sector en concreto?*

- Entorno político y jurídico estable.
- La fluctuación históricamente moderada del dirham facilita que asumir el riesgo de cambio en las inversiones en dirhams sea más aceptable para las centrales financieras de las empresas españolas e internacionales.
- Niveles bajos de violencia callejera, robos con intimidación, secuestros, lo que facilita la movilidad del personal de las organizaciones dentro de un entorno de país bastante seguro para los colaboradores de las empresas y sus familias.
- Legislativamente no es obligatorio, para abrir una empresa en Marruecos, ceder una parte de las acciones a un socio local, aunque, dependiendo del caso, puede ser recomendable.
- Cada vez hay más posibilidades de conectividad internacional, a precios competitivos, para las personas y la carga, por vías marítima, terrestre y aérea, con países europeos y mediterráneos (especialmente en países de Europa Occidental), así como conexiones marítimas y aéreas con países asiáticos (Medio y Lejano Oriente), África (del Norte y Occidental) y América del Norte.
- Marruecos es un buen campo de entrenamiento para empresas que deseen expandir su actividad en África del Norte y Occidental, así como vivero de profesionales cualificados para acompañar estos desarrollos. ▷

- La cercanía, proximidad geográfica entre España y Marruecos, con un alto número de conexiones aéreas y marítimas, con costes asumibles de transporte para empresas y personas, facilita que sea factible tener muchos intercambios con periodicidad incluso semanal, motivados por razones profesionales o personales, con los equipos humanos y familias en ambos países.
- Marruecos es una economía en proceso de apertura y modernización, que desea atraer capital, conocimiento empresarial, capital humano cualificado, sistemas informáticos, procedimientos de trabajo que mejoren la productividad, la competitividad, la diversificación de los productos, de cara a aumentar la capacidad de elección, e índices de satisfacción del cliente final, mejorando la relación calidad/precio, en diferentes sectores de actividad.
- Esta voluntad de crecimiento y desarrollo, apoyada tanto políticamente como por la sociedad marroquí, sin duda genera oportunidades para empresas españolas y extranjeras, en diferentes sectores económicos, para organizaciones que deseen posicionarse en el mercado marroquí, ahora bien, dentro de un entorno de «campo de minas» (lo explico más adelante).

*¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la empresa española en Marruecos?*

Los retos para desarrollar actividad empresarial en Marruecos no son menores. Algunos de ellos son adaptarse a las diferencias culturales, idiomáticas, medios de pago, etc., modificando las características y la presentación de

los productos o servicios de la empresa adaptándolos al mercado marroquí.

Existen también obstáculos como la gestión de la actividad en un entorno administrativo y empresarial poco transparente, con algunas prácticas de trabajo irregulares, las deficiencias del sistema judicial, la rigidez del mercado de trabajo, las carencias en materia de formación y los elevados costes de la energía y los terrenos industriales. La lista de dificultades a gestionar para sacar adelante los proyectos empresariales en Marruecos es bastante larga.

Uno de los problemas fundamentales para las empresas que se instalan en Marruecos es alcanzar la rentabilidad: el mercado es exigente y la competencia es alta, tanto de empresas locales como de empresas extranjeras. Pero numerosos clientes locales tienen tendencia a pagar poco y tarde, y si no se toman las garantías de recobro adecuadas, este no se realizará nunca.

El riesgo de impago en Marruecos es alto, así como el riesgo de trabajar a pérdidas. Los costes que las empresas tienen que asumir para ofrecer los servicios solicitados por los clientes locales pueden llegar a ser sensiblemente mayores que la remuneración que obtienen las empresas a cambio de la comercialización de estos servicios.

Se requiere mucho conocimiento, experiencia, posicionamiento local, para saber qué tipo de servicios, en qué estándares de calidad y a qué clientes ofrecérselos y a cuáles no para lograr ser rentable en Marruecos. Hay que tener en cuenta que los márgenes operativos suelen ser bastante ajustados, por la alta competencia formal e informal en los diferentes sectores de actividad locales, lo que requiere de un volumen alto de operaciones para ser capaz de cubrir los costes estructurales que, en el caso de las empresas españolas o extranjeras, suelen ser ▷

sensiblemente más altos que el de las empresas locales.

En resumen, Marruecos es un país donde instalarse es relativamente sencillo, pero es complicado mantenerse en el mercado debido a los bajos márgenes operativos, altos riesgos de impago, costes estructurales elevados y reglas no siempre iguales para todos los operadores.

*¿Cómo valora el proceso de entrada en Marruecos y su actividad posterior?*

La entrada en el año 2007 fue relativamente fácil. Ahora bien, la lucha diaria para mantenerse en los diferentes mercados donde operamos en Marruecos, así como en los futuros mercados locales donde deseamos estar, es exacerbada.

*¿Qué consejos puede dar a las empresas que quieran entrar en este mercado?*

- Que dediquen tiempo y medios a hacer buenos estudios de posicionamiento en sus mercados objetivo.
- Que sean escépticos y prudentes: no es oro todo lo que reluce.
- Si deciden entrar, que lo hagan con sus mejores «armas», tanto a nivel de sistemas y procedimientos como de recursos humanos y medios físicos. La lucha por la supervivencia empresarial es muy fuerte en Marruecos, no solamente con las empresas locales que juegan con reglas que les favorecen, sino también con competidores de otras empresas extranjeras de países europeos, mediterráneos, de Medio Oriente, asiáticas y norteamericanas, que buscan hacerse un hueco en este mercado.
- Que sus estructuras corporativas en la sede en España estén familiarizadas, así como fuertemente implicadas con el

desarrollo de Marruecos, a diferentes niveles, como son el seguimiento de la actividad, la formación, el análisis de las inversiones, etc.

- La gestión de los recursos humanos en Marruecos requiere de experiencia, así como saber gestionar difíciles equilibrios entre la exigencia de ciertos niveles de productividad, con personalidades que pueden fácilmente sentirse heridas en el orgullo, y donde la comunicación no suele ser fluida.
- Mucho cuidado con las operaciones que se aceptan, y con las garantías de cobro; más vale decir diez veces *no* a operaciones sin suficientes garantías que una vez *sí* a una operación comercial que puede salir mal, puesto que la justicia local difícilmente ayudará a la empresa extranjera frente al cliente local, e incluso en caso de sentencia favorable, esta será difícilmente ejecutable.
- Que intenten asesorarse bien; afortunadamente, en Marruecos, hay una extensa red de empresas españolas de consultoría para diferentes sectores, organismos, así como ejecutivos de diferentes empresas, que hacen lo posible por apoyar el desarrollo de otras empresas españoles (con o sin lucro).

#### 4. ATHISA

*Breve introducción de la empresa y de su interlocutor*

ATHISA Maroc, empresa dedicada a la recogida, transporte y tratamiento de desechos hospitalarios y farmacéuticos en todo Marruecos, la única empresa de este tipo en ▷

Marruecos con certificación ISO 9001 y 14.001 y que cuenta con dos plantas de tratamiento para minimizar costos (el resto de empresas tienen una única planta).

Ostentamos el premio Eureka de innovación, el premio Hassan II por el medioambiente y el premio Pollutec para la tecnología.

Asimismo, nuestra tecnología de patente propia está autorizada, además de en Marruecos, en Europa, Inglaterra, Emiratos Árabes.

Contamos con la única tecnología, aparte de la incineración, desaconsejada en todos los países por su incidencia en la salud, demostrada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en sus informes, capaz de tratar convenientemente y sin incidencia para el medioambiente los desechos citostáticos y citotóxicos, provenientes de los tratamientos oncológicos, los cuales tienen capacidad de modificar el ADN de la fauna en el agua. Una tecnología recomendada específicamente en el libro blanco de la OMS para el tratamiento de lo anteriormente comentado.

Contamos con un equipo de más de 130 personas en nómina directa y más de 500 clientes distribuidos por todo Marruecos.

Su director general, Pedro Orihuela Orellana, en el puesto desde 2017, con experiencia variada en Marruecos desde 2010, con formación de arquitecto y experiencia en la gestión de grandes equipos, ha ejecutado planes de coordinación en obra y proyecto en Marruecos, tales como la Torre de Maroc Telecom, el centro comercial de Anfa Place en Casablanca y la fábrica de la Renault en Tánger.

*¿Desde cuándo está en Marruecos y qué motivos le convencieron para implantarse en el país?*

La empresa está implantada en Marruecos desde 2004. Fue una petición del Gobierno del

norte de Marruecos como consecuencia de una visita de estos representantes a nuestras instalaciones en España, deseando gestionar los desechos hospitalarios, médicos y farmacéuticos en el Reino de Marruecos.

Fuimos los desencadenantes y coordinadores de la organización legislativa y ordenación del tratamiento de desechos en Marruecos, como gran oportunidad de negocio en un espacio virgen para este tipo de desarrollo empresarial.

*¿Qué ventajas y oportunidades ofrece Marruecos a las empresas españolas? ¿Y en su sector en concreto?*

En general, para las empresas españolas, la cercanía física y cultural, ya que manejamos parecidos códigos de conducta empresarial, tratándose, además, de un país con una gran seguridad jurídica tanto en bienes como en inversiones mercantiles.

Para mi sector, la legislación actual nos da la posibilidad de trabajar con poca o ninguna competencia desleal o sin las autorizaciones necesarias debidamente obtenidas.

*¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la empresa española en Marruecos?*

Principalmente, el conocimiento de la legislación, la falta de contactos adecuados y en muchos casos el idioma.

*¿Cómo valora el proceso de entrada en Marruecos y su actividad posterior?*

Muy positivo, ya que fue el Gobierno el que nos pidió la entrada y, posteriormente, la actividad bien legislada, con interlocutores a la escucha. ▷

*¿Qué consejos puede dar a las empresas que quieran entrar en este mercado?*

Entrar con un proyecto sólido, claro y con unos objetivos claramente determinados. Se ha de realizar previamente un estudio de mercado y obtener una agenda clara de contactos.

Para la implantación final, realizarla con medios propios, estableciéndose directamente con los menores intermediarios posibles.

## 5. Sando

*Breve introducción de la empresa y de su interlocutor*

Sando es una multinacional dedicada a la construcción de infraestructuras sostenibles y a la gestión de servicios. Altamente comprometida con el entorno, ejecuta obras y gestiona servicios para sus clientes, que preservan el medioambiente y mejoran la calidad de vida de las personas.

Con más de 45 años de experiencia, Sando se encuentra presente en la práctica totalidad de las líneas de alta velocidad en España, en los principales desarrollos urbanísticos realizados y en centenares de servicios de conservación y mantenimiento de infraestructuras como autopistas, líneas de ferrocarril, viarios públicos o parques urbanos que hacen la vida diaria más fácil al ciudadano.

Sando está especializada en obra civil y edificación con capacidad para llevar a cabo cualquier proyecto ferroviario, hidráulico, aeroportuario, industrial o de carreteras. En edificación, ejecuta infraestructuras sanitarias, docentes, *retail*, *hospitality*, deportivas, logísticas, residenciales y rehabilitaciones. Además, cuenta sus propias explotaciones de materiales.

La división de Servicios constituye un área de negocio propia en Sando, diversificada en la conservación y mantenimiento integral de infraestructuras, la recogida de residuos sólidos urbanos, la conservación de zonas verdes, la limpieza viaria y de edificios, los servicios asistenciales y hospitalarios, de ocio y la eficiencia energética.

Sando ha construido cada proyecto sobre los principios de la ética y del buen hacer profesional, apostando por la investigación, la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

La compañía mantiene un fuerte compromiso con la sociedad y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de ahí la puesta en valor de la Responsabilidad Social Corporativa a través su Fundación.

*¿Desde cuándo está en Marruecos y qué motivos le convencieron para implantarse en el país?*

La entrada en Marruecos se produce dentro del marco del plan estratégico de la compañía. El primer acercamiento se produce en 2014, cuando la empresa participa en la licitación del contrato de limpieza y recogida de residuos en Tánger y lo logra, para lo cual crea la sociedad Solamta, S. A. R. L.

Posteriormente, en 2015, concursa para el mismo servicio en Rabat, obteniendo la adjudicación de la limpieza de la capital del país y creando Solamta Rabat, S. A. R. L.

El motivo que nos convenció para venir al país fue nuestro firme convencimiento de que Marruecos era una gran oportunidad de negocio. En muchos aspectos nos ofrecía la posibilidad de iniciar proyectos desde cero, hecho que en España era muy difícil debido a que se trata de un mercado muy consolidado. ▷

En esa época Marruecos estaba empezando a delegar estos trabajos a empresas externas. Era un momento de cambio en el que la gestión directa por parte de la Comuna pasaba a entidades externas con la supervisión del Ministerio del Interior.

Otra de las características que nos atrajo de Marruecos fue la proximidad geográfica y la historia compartida, así como el aprecio que tiene el mundo empresarial marroquí por las capacidades de la industria española.

*¿Qué ventajas y oportunidades ofrece Marruecos a las empresas españolas? ¿Y en su sector en concreto?*

Creemos que las ventajas de Marruecos son amplias para las empresas españolas. Por un lado, unos costes competitivos y una estabilidad política y económica fuerte. Además, constituye un acceso al mercado africano donde Marruecos cada vez lidera más. Otra de las ventajas son las infraestructuras que la conectan con Europa, y en este caso específico a España con Marruecos, lo que permite la posibilidad de un intercambio empresarial, a nivel material y humano, ágil y rápido.

Sería necesario señalar que posee unos incentivos fiscales muy beneficiosos; por ejemplo, el impuesto sobre sociedades es progresivo y varía según la base imponible. Asimismo, determinados sectores de la industria en Marruecos se encuentran todavía en una fase embrionaria, lo que permite no solo implantarte, sino evolucionar a imagen y semejanza de la empresa matriz en España.

Específicamente en el sector del medioambiente queda mucho por hacer en Marruecos. Esta situación permite que exista la posibilidad de implantación de empresas del sector, por lo que se ve como una gran oportunidad de negocio actualmente.

Desde un punto de vista fiscal, también supone una ventaja que el Convenio de Doble Imposición firmado entre España y Marruecos limite al 10% la tributación en Marruecos de los dividendos pagados desde la filial marroquí a la matriz en España.

*¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la empresa española en Marruecos?*

Salvando el hecho obvio de la diferencia cultural, idiomática y de estructura gubernamental, uno de los principales retos a los que se enfrenta la empresa española en Marruecos consiste en salvar determinados estereotipos que dominan algunas de nuestras relaciones y que influyen en la posible evolución y crecimiento de las mismas. Debemos aprovechar todo el potencial que existe entre estas dos economías, que, como hemos mencionado anteriormente, tienen un elevado grado de complementariedad.

*¿Cómo valora el proceso de entrada en Marruecos y su actividad posterior?*

El proceso de entrada en Marruecos lo valoramos como muy positivo. El Gobierno marroquí nos ofreció muchas facilidades para instalarnos, así como para continuar con la gestión de los distintos contratos.

Los comienzos fueron diferentes a lo habitual, por ser la primera vez que nos implantábamos en un país de habla y cultura árabes. La adaptación tanto a la legislación como a la forma de funcionamiento fue positiva, y la actividad y la evolución del trabajo posterior se desarrollaron sin grandes problemas. Una de las principales causas de que el asentamiento fuera positivo radicó en que la mayor parte del personal laboral, excepto los puestos directivos, ▷

era subrogado, de modo que contaban con la experiencia previa y conocían las características de las funciones que debían realizar.

Durante la ejecución de los servicios no hemos tenido dificultades de funcionamiento y la comunicación con ambas Comunas ha sido muy fluida, aunque todavía estamos en vías de solucionar la finalización de uno de los contratos.

*¿Qué consejos puede dar a las empresas que quieran entrar en este mercado?*

Les sugeriría que contaran con el asesoramiento de una empresa gestora de Marruecos. Esta empresa les facilitará los procesos de implantación legales, sobre todo fiscales y administrativos, así como la información más relevante sobre las leyes específicas del sector en el que se vayan a implantar.

En este punto tienen un valor esencial las agencias e instituciones de promoción que España tiene en Marruecos (oficinas comerciales, cámaras de comercio, clubes de empresarios), que no solo ofrecen el asesoramiento necesario, sino también una vía de contacto entre empresas y personal técnico establecidos en Marruecos. Estos contactos nos pueden facilitar una experiencia previa que nos ayude a que nuestra implantación sea más ágil y eficiente.

En este aspecto también hay diferentes empresas y agencias públicas y semipúblicas en España que se dedican a asesorar y poner en contacto a los diferentes profesionales y empresas de los diferentes sectores empresariales que hay en Marruecos.

Hoy día hay mucho profesional local en Marruecos con buena formación que está en disposición de aprovechar la experiencia que las empresas españolas aportan en sectores que

aún se encuentran en desarrollo en este país. El sector del medioambiente, en el cual el Grupo Sando desarrolla su actividad en Marruecos, está hoy en plena evolución a nivel mundial, y Marruecos está empezando a crear un marco legislativo propio en línea con otros países con mayor experiencia.

## 6. J&A Garrigues

*Breve introducción de la empresa*

J&A Garrigues, fundado en 1941, es actualmente el mayor despacho de abogados de Europa continental, cuenta con más de dos mil profesionales y está presente en doce países de cuatro continentes. El despacho trabaja en todas las ramas del derecho de empresa.

*¿Desde cuándo está en Marruecos y qué motivos le convencieron para implantarse en el país?*

Garrigues se implantó en Marruecos a finales de 2005. La razón para hacerlo fue que, en ese momento, detectamos un interés creciente de las empresas españolas por Marruecos. Los despachos de abogados siguen a sus clientes. Nos implantamos abriendo una oficina en Casablanca, por ser la capital económica del país.

Nuestro objetivo no se ha limitado a trabajar para la empresa española, lo que es natural en un despacho que está presente en cuatro continentes. Actualmente nuestra cartera de clientes abarca empresas de un amplio abanico de países: España, Portugal, Reino Unido, Italia, Francia, Suiza, Emiratos Árabes Unidos, China, etc.

La responsabilidad de abrir la oficina de Casablanca recayó en José Ignacio García ▷

Muniozguren, socio del despacho entonces en Madrid, que sigue dirigiendo la oficina hasta la fecha. Nunca hemos tenido más expatriados y no prevemos tenerlos. Desde el primer momento la apuesta fue formar un equipo íntegramente local, lo que es imprescindible en nuestra actividad.

*¿Qué ventajas y oportunidades ofrece Marruecos a las empresas españolas? ¿Y en su sector en concreto?*

En Marruecos todavía hay bastante país por construir. Existen oportunidades para la empresa española en diversos sectores, entre los que cabe destacar el turístico, la obra pública, el tecnológico, el automóvil y el industrial en general, principalmente en las zonas de aceleración industrial (antes llamadas zonas francas), en las que existen importantes ventajas aduaneras, fiscales y de control de cambios.

Por lo que respecta a nuestro sector, en 2005 percibimos una ausencia casi total de despachos de abogados españoles y una presencia reducida de despachos extranjeros, que se limitaba a algunos franceses. Las cosas han cambiado mucho desde entonces con la llegada de más despachos franceses y algunos anglosajones de gran tamaño.

En este tiempo también han cambiado mucho los despachos marroquíes. En 2005 los despachos que trabajaban en derecho de empresa con estándares de despachos internacionales eran muy pocos, casi todos concentrados en Casablanca. El resto de los abogados, es decir, la práctica totalidad de la profesión, hacía solo trabajo procesal, por lo común en despachos individuales o de tamaño muy pequeño. Eso había hecho que en el campo del asesoramiento jurídico hubiesen entrado actores ajenos a la abogacía, como auditores de cuentas

(cuya formación es larga y exigente e incluye bastantes materias jurídicas), asesores jurídicos de diverso perfil y contables. Los servicios que estos profesionales prestaban, y siguen prestando, son de una calidad muy desigual.

Desde 2005 hemos asistido, sobre todo en Casablanca, a la aparición de algunos despachos marroquíes, casi siempre creados por abogados jóvenes, que se han centrado en el asesoramiento a empresas con estándares internacionales sin desdeñar el trabajo procesal. Varios de estos despachos han concluido acuerdos de corresponsalía con firmas internacionales y otros han desarrollado marcas independientes. La gran mayoría de los abogados marroquíes siguen centrados en el trabajo procesal y ejercen en despachos individuales o muy pequeños, pero la irrupción de estos despachos jóvenes ha supuesto un cambio importante y el inicio de una tendencia que previsiblemente se mantendrá en los próximos años.

Lo anterior ha hecho que el sector de la abogacía de negocios esté mucho más maduro ahora que cuando nosotros nos implantamos en 2005.

*¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la empresa española en Marruecos?*

En nuestra opinión, los principales retos son los siguientes:

- La complejidad del mercado. A primera vista, Marruecos puede parecer un país abierto y acogedor. Suele fomentar esta impresión la hospitalidad de sus habitantes. Nada más lejos de la realidad: es un mercado muy complejo que exige un excelente conocimiento del terreno.
- El tamaño reducido del mercado.
- La necesidad de perseverar. El plazo de maduración de los proyectos puede ▷

ser mucho más largo de lo que esperan las empresas españolas.

El índice de fracaso de las empresas españolas en Marruecos es elevado porque muchas de las que intentan establecerse en el país nunca deberían hacerlo por carecer de los recursos materiales y humanos adecuados.

La crisis económica internacional de 2008 enfrió mucho los ánimos de las empresas españolas a la hora de implantarse en Marruecos, pero antes de esa fecha asistimos a muchos proyectos disparatados que solo podían fracasar.

*¿Cómo valora el proceso de entrada en Marruecos y su actividad posterior?*

Lo valoramos de forma muy positiva. Cuando llegamos a Marruecos, optamos por establecernos en solitario, sin absorber ningún despacho y sin concluir alianzas. Creemos que fue una buena elección. Al llegar, contratamos a los profesionales que nos parecieron más competentes en unos procesos de selección a los que dedicamos mucho tiempo y recursos. Los otros procesos de selección que hemos abierto desde entonces también nos han exigido una gran inversión en tiempo y recursos porque en el mercado no abundan los profesionales que necesitamos para asegurar nuestros estándares de calidad.

Estamos satisfechos de nuestra posición actual en el mercado marroquí y estamos convencidos de que podemos aportar valor añadido a las empresas extranjeras que operan en él.

*¿Qué consejos puede dar a las empresas que quieran entrar en este mercado?*

Los principales consejos que podemos dar son:

- Tener los recursos financieros suficientes. Marruecos no es un mercado para pymes extranjeras.
- Tener los recursos humanos adecuados. El idioma de negocios en Marruecos es el francés, incluso en el norte, aunque en la calle haya una cierta presencia del español. Cualquier directivo que se vaya a responsabilizar de un proyecto de expansión en Marruecos debe tener un nivel de francés muy alto. La necesidad es aún mayor si el empleado se va a expatriar. Es ilusorio pensar que un nivel insuficiente de francés se va a poder compensar con un buen nivel de inglés.
- Evitar los socios locales. Casi todos los proyectos con socios locales fracasan de forma inevitable. Las razones son variadas e imposibles de resumir aquí.
- Tener un plan de negocio realista y serio a medio plazo.
- Tener información de calidad sobre el país.
- Recabar asesoramiento de calidad, no solo en el ámbito jurídico, sino en todos los que afectan a la actividad empresarial: inmobiliario, contable, recursos humanos, etc.

## 7. Barceló Hotel Group

*Breve introducción de la empresa y de su interlocutor*

Barceló Hotel Group lleva más de noventa años en el sector de servicios y concretamente del turismo. Sus más de 270 hoteles en 24 países colocan actualmente al Grupo en la segunda posición entre las cadenas hoteleras españolas y en el top 30 mundial por número de habitaciones. ▷

La división de Viajes del grupo, bajo la marca Ávoris, opera con más de 700 agencias en cuatro continentes. En total, el Grupo da empleo directo a más de 30.000 personas.

En Marruecos contamos en la actualidad con seis hoteles y 1.200 habitaciones, de 4 y 5 estrellas, en Agadir, Casablanca, Fez, Marrakech y Tánger, donde acabamos de inaugurar el Barceló Tánger.

Me llamo Enrique Acrich Ecker, he venido hace cuatro años a Marruecos como director país para la inauguración del Barceló Anfa en Casablanca. Llevo treinta años en el Grupo y este es mi décimo destino fuera de España.

*¿Desde cuándo está en Marruecos y qué motivos le convencieron para implantarse en el país?*

El Grupo Barceló opera en Marruecos desde junio de 2006, cuando comenzó a operar el primer hotel de Casablanca. Los motivos que nos motivaron a entrar en Marruecos fueron su potencial en materia turística y las posibilidades de aportar el *know-how* que el Grupo había acumulado en los 75 años de experiencia que tenía en ese momento. La afinidad con la cultura y la gente de Marruecos por parte de la familia Barceló fueron sin duda un factor decisivo en esa implantación.

*¿Qué ventajas y oportunidades ofrece Marruecos a las empresas españolas? ¿Y en su sector en concreto?*

Ventajas comparativas como la cercanía geográfica, la estabilidad política y económica, la receptividad y el acompañamiento de las inversiones, el atractivo de sus zonas francas, la seguridad jurídica, un sistema bancario sólido, con cuatro bancos españoles implantados en

el país, su creciente influencia en África. También muy importante es el crecimiento del poder adquisitivo de la población y la mano de obra preparada disponible en un país de población joven y en crecimiento. Y en el caso del turismo, el clima, las comunicaciones y la riqueza cultural de Marruecos, que lo hacen un destino exótico a las puertas de Europa.

*¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la empresa española en Marruecos?*

Las decisiones repentinas como los cierres de frontera y la falta de información. La barrera idiomática, donde el francés es el idioma utilizado en el ámbito de los negocios y, cómo no, la barrera cultural, donde es necesario aceptar que el ritmo de la Administración puede ser a veces lenta con un nivel elevado de burocracia.

*¿Cómo valora el proceso de entrada en Marruecos y su actividad posterior?*

El proceso actual de implantación en el país es obviamente más sencillo ahora que cuando Barceló entró en 2006, no solo por la mejora en las comunicaciones y en la tecnología que las facilita, sino —en el caso de nuestro Grupo— por el impulso dado por el rey Mohammed VI al turismo como fuente de creación de empleo para los sectores más desfavorecidos de la sociedad: jóvenes, mujeres de mediana edad, personas con un limitado nivel de educación.

*¿Qué consejos puede dar a las empresas que quieran entrar en este mercado?*

Dejarse acompañar por las empresas especialistas en el proceso de implantación en el país y buscar a los mejores profesionales en Marruecos para establecerse y desarrollarse. ▷

## 8. TEOS

### *Breve introducción de la empresa y de su interlocutor*

TEOS es una sociedad dedicada a la consultoría tecnológica y de procesos y al desarrollo de *software* que opera en Marruecos desde el año 2008.

Bajo la denominación genérica TEOS conviven dos sociedades: TEOS, ubicada en la zona franca de Tánger, cuya actividad se concentra en el mercado europeo, más concretamente el alemán, y TEOS Tánger, que se orienta al mercado local marroquí.

El capital social está distribuido entre dos socios franceses, con una participación del 50%, y un español, Francisco Rocés, que posee el 50% restante y es director asociado de la empresa.

Profesional de las tecnologías de la información y con cuarenta años de experiencia, Francisco Rocés ha sido responsable de la concepción, el análisis y el desarrollo de soluciones de gestión orientadas a pequeñas y medianas empresas, habiendo sido el ideólogo y promotor del desarrollo de ERPHis, un ERP<sup>1</sup> de gestión que fue seleccionado e implantado en empresas de varios países de Europa y África.

Por las características de su actividad y su amplia trayectoria profesional, ha prestado sus servicios a empresas de diversos sectores económicos, transporte, textil, distribución, siderúrgico, servicios de ingeniería, etc., con especial presencia en Marruecos desde el año 2001, lo que le ha permitido adquirir un amplio conocimiento del tejido industrial marroquí y su idiosincrasia.

<sup>1</sup> Sistema de planificación de recursos empresariales.

*¿Desde cuándo está en Marruecos y qué motivos le convencieron para implantarse en el país?*

Nuestra llegada a Marruecos se produce a finales de los años noventa, y fundamentalmente es consecuencia de una innegable voluntad exportadora que se vio potenciada por la relativa incertidumbre que generaba la introducción del euro y que aconsejaba dirigirse a mercados fuera de la zona que adoptaría la moneda única.

En aquel momento iniciamos una etapa en la que los mercados suizo y marroquí se antojaban los más atractivos, y a ellos nos dirigimos, con buenos resultados en ambos casos. La competencia y el proteccionismo del mercado suizo nos hacen retraernos un poco, y, sin embargo, nos damos cuenta del valor añadido que nuestros productos y servicios aportan al mercado marroquí, lo que nos impulsa a orientarnos con determinación hacia este país.

En las fases iniciales de esta etapa colaboramos con alguna empresa local que nos ayudó a introducirnos. Nuestra estrategia se basó en orientar nuestra oferta a empresas europeas, sobre todo españolas, abundantes y distribuidas por todo Marruecos, y tener una presencia directa a través de un colaborador local.

Nuestra prioridad siempre ha sido que nuestros productos y servicios aporten un valor añadido perceptible por el cliente o el mercado al que nos dirigimos, y esta fue la premisa determinante a la hora de tomar la decisión de implantarnos definitivamente en el país: no solo aportábamos un gran valor añadido; el mercado lo percibía y lo valoraba como tal. Y creo que, algo tan simple, es el gran secreto de nuestro éxito. ▷

*¿Cómo resuelve una pyme sin músculo financiero la financiación de su introducción en Marruecos?*

En mi opinión, hay que buscar soluciones imaginativas que minimicen el endeudamiento y eviten el apalancamiento financiero. Creo que la mejor manera de empezar es con proyectos, aunque parezca una perogrullada obvia. Es importante establecer una hoja de ruta y unos hitos verificables antes de pasar de una etapa a la siguiente, no escuchar cantos de sirena y dejarse llevar.

Aplicando los criterios de prudencia que deben imperar en toda pyme que se dirige a un mercado desconocido y dando especial importancia a la falta de músculo financiero, el enfoque más aconsejable es el que tratamos de aplicar nosotros mismos con un éxito notable.

Nuestro planteamiento fue muy simple:

- Aprovechar una de las numerosas y frecuentes misiones comerciales que organizan las cámaras de comercio, agencias de desarrollo económico y de comercio exterior de las comunidades autónomas y oficinas comerciales.
- Empezar por hacer algún proyecto desde España.
- Buscar un *partner* local, si es posible.
- Establecer una sede lo más reducida posible, si es imprescindible hacerlo.
- El ojo del amo engorda al caballo. Es importante una implicación decidida por parte de la dirección.

Entre cada paso y el siguiente, asegurarse de que los objetivos planteados se han conseguido en cada etapa.

*¿Qué posibilidades hay y qué dificultades se encuentra una pyme para introducir en Marruecos actividades y procedimientos innovadores o productos y servicios novedosos?*

En general, el mercado marroquí es bastante exigente y maduro, por lo que el acceso no es complicado, siempre que se trate de productos o servicios de calidad contrastada y que se disponga de referencias de cierto prestigio.

Sí es cierto que es un mercado caracterizado por la prudencia, que vio cómo multitud de empresas llegaban y se iban en menos de dos años, por lo que el cliente tarda en tomarse en serio al recién llegado. Los dos primeros años son complicados a la hora de conseguir clientes o colaboradores marroquíes.

También es verdad que es un mercado de maduración lenta cuando el cliente es marroquí —nadie quiere ser el primero—, pero cuenta con una ventaja cuando el cliente objetivo es una empresa española, que, en principio, mirará nuestra propuesta con una predisposición favorable, máxime cuando se trata de elementos innovadores.

Es necesario adaptarse al funcionamiento de las Administraciones. Es cierto que en los más de veinte años que llevo en Marruecos las cosas han cambiado mucho: trámites que resultaban extremadamente complejos se resuelven ahora con facilidad y sencillez gracias a la creación de una ventanilla única. También la banca adolece de cierta falta de eficacia a la hora de resolver problemas, incluso si son a causa de errores de concepto en sus propios procedimientos.

*¿Qué receptividad y grado de apertura han encontrado en Marruecos ante la llegada de pequeños actores empresariales?*

No creo que sea fácil dar una respuesta generalizada, ni siquiera posible. Creo que ▷

hay muchos factores, en gran medida subjetivos, de los que depende. Mi impresión inicial, reforzada a lo largo de los más de veinte años de presencia en el país, es que el trato es muy fácil, lógico en una cultura en la que el comercio es la base secular de la actividad económica.

Receptividad, en la mayoría de los casos, toda. El empresario marroquí normalmente tiene mucho afán por conocer más allá del interés que tenga en aplicar lo que se le propone o comprar lo que se le ofrece, por eso es importante aprender a distinguir cuándo el interés mostrado es el del comprador o el del que tiene una gran curiosidad.

En cuanto a la apertura, yo creo que es relativa, en general, bastante menos de la que puede parecer. No es un mercado al que se pueda llegar con impaciencia en ningún caso, de modo que, ante la llegada de una empresa pequeña o mediana, es frecuente que esperen a ver si realmente su presencia en el país se consolida, si hay continuidad y una trayectoria creciente.

En cuanto a los elementos subjetivos que podríamos considerar importantes:

- Los productos obsoletos o en vías de obsolescencia no tienen cabida aquí.
- La pretendida superioridad con que algunos actores europeos pretenden dirigirse a este mercado ni está justificada ni es aceptada.
- Aceptar, comprender y respetar sus costumbres y tradiciones, sobre todo en ámbitos tan sensibles como el político, el religioso, el territorial...

Básicamente se trata de actuar con sentido común y respeto a los demás.

### *¿Cómo valora el proceso de entrada en Marruecos y su actividad posterior?*

Cada uno habla de la feria según le va en ella, de modo que nuestra valoración no puede ser más positiva.

Creamos un equipo formado casi íntegramente por marroquíes —todos excepto un consultor de origen nigeriano— con una altísima implicación, serio y comprometido, cuya calidad técnica nos ha permitido posicionarnos en un mercado tan exigente como el alemán hasta convertirnos en un socio estratégico de nuestros *partners* y clientes en el mercado germano.

Gracias a este posicionamiento hemos conseguido mantener cifras de crecimiento por encima de los dos dígitos, todos los años sin excepción, a pesar de la compleja situación política, económica e incluso social. En consecuencia, nuestra percepción no puede ser más positiva ni optimista.

### *¿Qué consejos puede dar a las empresas que quieran entrar en este mercado?*

El hecho de dirigirse a un mercado nuevo, no exento de incertidumbre y con la barrera psicológica de que es en otro país, puede cohibir a una empresa pequeña o mediana, como la barrera del idioma.

Sin embargo, una vez superados los temores iniciales, la percepción cambia de forma radical y descubrimos que incluso el coste comercial y de preventa puede ser mucho menor cuando nos dirigimos a un cliente en el extranjero, concretamente en Marruecos, que cuando lo hacemos con clientes nacionales o incluso de nuestra comunidad autónoma.

Es importantísimo apoyarse en organismos y organizaciones públicas y privadas de las muchas existentes en Marruecos que, con su ▷

experiencia, su conocimiento del mercado y sus contactos, pueden facilitar mucho las cosas.

Es frecuente encontrarse con intermediarios locales muy predispuestos a facilitarnos las cosas, que nos dicen lo que queremos oír y nos ofrecen sus valiosos servicios de mediación, que nunca son lo que parecen. Por tanto, insisto, dirigirse siempre a organismos oficiales, organizaciones empresariales y cámaras de comercio, que nos podrán aconsejar y orientar con profesionalidad, rigor y seriedad.

## 9. Grávalos, S. A. / Gravesa, S. A. R. L.

*Breve introducción de la empresa y de su interlocutor*

Nuestra empresa marroquí, Gravesa, S.A. R. L., fabrica piezas técnicas para gama blanca y automoción, para lo cual contamos con secciones de inyección de plásticos y montaje automático.

Gravesa, localizada en la zona franca de Tánger, pertenece a un grupo industrial cuya matriz está en España, en El Burgo de Ebro, provincia de Zaragoza, y que cuenta también con una filial en Polonia, en la ciudad de Lodz.

Nuestro grupo es de carácter familiar, y los interlocutores son Jorge y Joaquín Grávalos, hermanos y gerentes del grupo empresarial.

*¿Desde cuándo está en Marruecos y qué motivos le convencieron para implantarse en el país?*

Nuestra implantación en Marruecos tuvo lugar a lo largo del último trimestre del año 2019 y durante todo 2020. Comenzamos a fabricar en enero de 2021. Los motivos para implantarnos fueron:

- Robustecimiento de nuestro grupo empresarial, al contar con dos ubicaciones en Europa y una en África.
- Apertura de nuestro *portfolio* de clientes, puesto que muchos fabricantes de automoción se encuentran localizados ya en Marruecos.
- La consideración de Tánger, y su zona franca en particular, como una ubicación estratégica dentro de Marruecos.
- La facilidad para el transporte de mercancías que ofrece el puerto de Tánger.

*¿Cómo resuelve una pyme sin músculo financiero la financiación de su introducción en Marruecos?*

Desde una visión más general, una pyme española se va a encontrar con determinados problemas de operatividad e interacción bancaria que dificultan la implementación de tareas que son más habituales en la dinámica de trabajo europea, tales como:

- Portales digitales y webs de entidades financieras que no ofrecen los servicios a los que estamos acostumbrados a utilizar en nuestro día a día o que son mucho más limitados. Problemática que se acentuaría en el caso de operar en euros.
- Dificultad para la libre conversión del dirham al euro si no estás presente en alguna de las zonas francas o de aceleración económica.
- Pérdida de inmediatez en los movimientos bancarios y/o con clientes y proveedores.
- Tipos de interés notoriamente más elevados.
- Burocracia menos ágil y mucho más presencial. ▷

- Gran escasez de entidades bancarias europeas con representación directa en Marruecos.

No obstante lo anterior, nuestra experiencia precedente en diferentes mercados internacionales nos hizo tener claro desde el inicio la estrategia de buscar una entidad financiera, de las pocas que hay, que pudiera tener representación directa, sin colaboraciones intermedias, en la ciudad en la que nos hemos asentado. Ello nos permite gestionar de una forma centralizada, con interlocutores habituales, cualquier circunstancia requerida; además del plus de seguridad que nos aporta.

Valiéndonos de lo anterior, cualquier necesidad de financiación es negociada en España, donde radica la fuerza estructural del grupo, dentro del marco jurídico y de negociación estandarizado en nuestro país.

*¿Qué posibilidades hay y qué dificultades encuentra una pyme para introducir en Marruecos actividades y procedimientos innovadores o productos y servicios novedosos?*

En nuestro caso, al tratarse de un producto reconocido oficialmente por el Ministerio de Industria de Marruecos como innovador, el cual conlleva tecnología y, sobre todo, un *know-how* enriquecedor para la formación de los trabajadores marroquíes que forman parte de nuestra plantilla, y previo compromiso por nuestra parte de continuidad en el tiempo y formación a los trabajadores, hemos sido merecedores de facilidades para nuestra implantación.

En resumen, se podría decir que cualquier pyme española que pueda acreditar de forma fehaciente ante el Ministerio de Industria de Marruecos el carácter innovador de sus

productos y acompañarlo de un plan de desarrollo comprometido y fehaciente, podría llegar a recibir estímulos que favorezcan su localización en Marruecos.

*¿Qué receptividad y grado de apertura han encontrado en Marruecos ante la llegada de pequeños actores empresariales?*

Desde nuestro punto de vista, la apuesta de Marruecos hacia el desarrollo de un entramado empresarial sólido y próspero es evidente. Por ello, no dudarán en recibir con agrado cualquier proyecto que favorezca su decidida estrategia de formación para su población más joven y que comienza a incorporarse al mercado laboral.

De igual forma, el respeto a sus costumbres, religiosas y sociales se hace vital e indispensable para obtener la excelencia en la conciliación del binomio social-laboral. En todo momento, tanto las costumbres sociales como la forma de relacionarse europeas deben fortalecer y nunca sustituir aquellas tradicionalmente instauradas en la sociedad marroquí.

*¿Cómo valora el proceso de entrada en Marruecos y su actividad posterior?*

En los últimos años, cualquier iniciativa empresarial ha venido profundamente marcada por la pandemia y sus consecuencias en todo el mundo. Marruecos, por supuesto, no ha sido ajeno a todo ello, condicionando, en nuestro caso, los plazos y el resto de acciones planificadas. En determinados momentos el país decidió protegerse cerrando fronteras o limitando enormemente sus relaciones con el exterior. Para nosotros fue un reto mayúsculo poder sobrellevar dicha excepcionalidad con un proceso de localización e industrialización de máxima exigencia. ▷

Una vez superada con éxito y mucho esfuerzo esta fase inicial, las bondades de una localización geográfica estratégica, el continuo asentamiento de nuevas empresas internacionales y máximo nivel empresarial, la necesidad e incentivo del propio sistema productivo marroquí de contar con empresas asentadas en sus zonas productivas, así como el sorprendente nivel de estudios, idiomas y formación, en general, de los jóvenes que pueden optar a estudios superiores, hacen que las posibilidades de desarrollar y evolucionar el negocio que inicialmente provocó la decisión de instaurarse en Marruecos sean realmente notorias. Día a día se puede apreciar el constante crecimiento del entramado empresarial de la zona.

*¿Qué consejos puede dar a las empresas que quieran entrar en este mercado?*

Nuestra experiencia durante todo el proceso nos ha mostrado la necesidad de contar con presencia constante y permanente que represente y transmita fielmente los objetivos a conseguir en cada fase el proyecto.

De igual forma, es muy recomendable contar, al menos en su fase inicial, con la acreditada experiencia de profesionales respetados y con un amplio bagaje previo en localizaciones similares, habitualmente residentes marroquíes, que conocen la forma más eficaz de acometer cualquier acción requerida en su momento.

## 10. Greening-e

*Breve introducción de la empresa y de su interlocutor*

Greening-e Marruecos es una filial del Grupo Greening, un conjunto de empresas

verticalmente integradas y especializadas en el desarrollo de proyectos de energía renovable, con más de diez años de experiencia en el sector y que actualmente está presente en tres continentes (Europa, África y América). Contamos con más de 400 profesionales entre las distintas delegaciones de la compañía.

Nuestra oferta de servicio se basa en el desarrollo de proyectos de autoconsumo fotovoltaico para la industria en tres líneas distintas de especialización: hibridación con fuente fotovoltaica, instalaciones en emplazamientos aislados y bombeos solares. En Greening-e Marruecos proponemos ofertas EPC llave en mano, totalmente adaptadas a las necesidades de nuestros clientes, que van desde la ingeniería y ejecución hasta el mantenimiento posterior.

La filial de Marruecos está liderada por Omar Vallecillos, ingeniero industrial, y socio fundador de Greening-e Marruecos, implantado en Rabat, aunque actualmente se está analizando el desarrollo del negocio en otros países de África Occidental.

*¿Desde cuándo está en Marruecos y qué motivos le convencieron para implantarse en el país?*

Greening-e llegó a Marruecos en 2013. Dentro de la estrategia de internacionalización de nuestro grupo, apostamos por este mercado principalmente por la cercanía geográfica (nuestra sede central se encuentra en Granada) y la proyección de crecimiento de nuestro sector en el país por el alto grado de implementación de industrias y fábricas.

Además, éramos conocedores de la buena acogida que la generación de energía 100% verde y sostenible iba a tener en el país a causa del déficit energético y el ambicioso plan de ▷

desarrollo de las renovables. A esto debemos sumarle la viabilidad de los proyectos para nuestros clientes, ya que los *payback* de nuestros proyectos en este país son superiores a España.

*¿Cómo resuelve una pyme sin músculo financiero la financiación de su introducción en Marruecos?*

En nuestro caso, y gracias a nuestra estructura corporativa, durante los primeros años, y hasta que la delegación pudo ser autosuficiente financieramente, contamos con el apoyo de la matriz. En este sentido, es necesario que todos los organismos pongan de su parte para mejorar en el respaldo económico y financiero de los nuevos proyectos empresariales.

*¿Qué posibilidades hay y qué dificultades encuentra una pyme para introducir en Marruecos actividades y procedimientos innovadores o productos y servicios novedosos?*

Como he comentado anteriormente, se trata de un mercado para nuestro sector con gran proyección y rentabilidad para nuestros clientes, pero sí es cierto que las principales dificultades que ralentizan el desarrollo de nuestros proyectos de autoconsumo fotovoltaico son burocráticos. Además, se trata de un mercado en el que se valora más el precio y no tanto la calidad, y hay que realizar un sobreesfuerzo para defender tu marca y tu política de precios.

*¿Qué receptividad y grado de apertura han encontrado en Marruecos ante la llegada de pequeños actores empresariales?*

Muy positivo. Dado nuestro modelo de negocio, no nos está afectando la entrada de más

competencia a pequeña escala. Debido al alto volumen de la demanda y a que nuestros servicio y *target* están centrados en grandes empresas e industrias, los proyectos de menor envergadura no son a día de hoy nuestro foco.

*¿Cómo valora el proceso de entrada en Marruecos y su actividad posterior?*

Altamente rentable. El año que viene Greening-e Marruecos cumplirá su décimo aniversario, y el futuro es muy prometedor. Contamos actualmente con una cartera de proyectos ya ejecutados de más de 1 MW y un *pipeline* de 2,5 MW para final de año. La previsión para el año que viene es llegar a los 10 MW. A día de hoy contamos en Marruecos con 35 profesionales y cerraremos el año con nuevas incorporaciones, superando los 50.

*¿Qué consejos puede dar a las empresas que quieran entrar en este mercado?*

El éxito de Marruecos reside en adaptarse a la velocidad en la producción. La solución es dimensionar los equipos y el control del gasto adecuándolo a esa velocidad de producción, lo que permite que tu TIR y *payback* se puedan rentabilizar en un periodo más corto. Así, la inversión inicial se recupera antes.

## 11. Hermisan

*Breve introducción de la empresa y de su interlocutor*

Hermisan, S. A., se dedica desde hace más de 35 años al diseño, suministro e instalación de proyectos de riego por goteo, con alto valor añadido en el control del riego, fertirrigación y clima. Actualmente, la empresa se ubica en ▷

varias regiones de España y su sede central se encuentra en Alicante. Juan Felipe Muñoz Vizcaíno, director comercial, es su interlocutor.

*¿En qué mercados tienen presencia? ¿De qué forma?*

La expansión internacional es uno de los pilares de la empresa. A nivel internacional, tenemos sede en Argelia, Argentina, Azerbaiyán, Chile, España, Irán, Marruecos, Panamá, Perú, Sudáfrica y Turquía.

*¿Por qué escogió Marruecos?*

La filial marroquí Hermisan Maroc, S. A. R. L., se crea en 2008. Marruecos siempre ha sido un mercado preferente que tiene bastante historia. Estamos especializados en cultivos intensivos, en riego por goteo, que supone un ahorro de agua del 99%, y con miras a aprovechar nuestro *know-how* decidimos expandirnos en concreto a Marruecos por similitud en cuanto a las condiciones climatológicas.

*¿Qué servicios ofrecen?*

En Marruecos desarrollamos el diseño, el suministro y la instalación de proyectos de regadío tecnificado. Diseñamos edificios horizontales de cultivo, proporcionando un servicio completo (desde los planos hasta la instalación). Contamos con la ingeniería y un departamento de arquitectura que diseñan los proyectos.

*¿Nos puede explicar cómo trabajan y fabrican en España?*

La empresa lleva a cabo una obra necesitada de planos, estudios y creación de una red

de distribución de agua. Se hace el diseño, se presenta una propuesta y/o se ejecuta el proyecto. Es por ello que también ejercemos de constructora. Asimismo, Hermisan suministra los materiales que componen esa obra.

*¿Qué tipo de producción realizan?*

Hermisan está especializada en cultivos intensivos de valor añadido: cítricos, hortícola, uvas, tomate, pimiento, aguacate, arándanos, pistacho, entre otros. En concreto, en Marruecos productos de todo tipo. Hay mercados y zonas que se dedican específicamente a un tipo de cultivo; por ejemplo, en Agadir existe un alto cultivo de arándanos.

No nos dedicamos a los cultivos extensivos como el de cereales (el predominante en el país), que requieren un tipo de cultivo más rústico. No obstante, sí hemos realizado servicios para el cultivo de almendro y olivos, donde se utilizan técnicas tradicionales, ya que se están tecnificando mucho.

*¿Cuáles son los que más venden?*

Todo depende del proyecto. En términos generales, en un proyecto de riego, es el cultivo el que indica cuántos elementos es necesario poner. Asimismo, la complejidad del manejo del agua exige la subcontratación de técnicos especialistas en el tipo de cultivo concreto.

Cada proyecto requiere, además, de varias maquinarias. A modo de ejemplo, los invernaderos tecnificados cuentan con ordenadores en los que los *softwares* están programados para regular las temperaturas, el agua, etc.

Además, contamos con una empresa paralela dentro del grupo que se dedica a la cartografía aérea para fotografiar áreas de cultivo y extraer información. Los drones, actualmente, ▷

no los consideramos tan útiles debido a su límite de peso, por lo que para obtener información más detallada se fotografían los cultivos desde una avioneta.

El 99% de nuestras instalaciones son de riego por goteo, lo cual supone un gran ahorro de agua (haciendo frente, así, a la problemática de sequía del país). Con estos cultivos tan intensivos se pretende sacar el máximo de producción exportable.

El objetivo de Marruecos es exportar a la Unión Europea, con un rendimiento máximo, medido en kilos exportables por metro cuadrado. Debido a las condiciones, el 90% de nuestras instalaciones son de cielo abierto y el 10% restante, invernaderos. Son zonas donde el clima no es lluvioso, por ello, cuanto mayor sea el ahorro por metro cuadrado en agua, mayor será la eficiencia.

*¿Qué factores son decisivos en la compra?  
¿Competen en el sector por el precio, la calidad o la innovación?*

En Marruecos compiten empresas locales y empresas internacionales. Nosotros nos diferenciamos principalmente por nuestra experiencia en el sector. Hermisan lleva casi cuarenta años haciendo ingeniería: contamos con *know-how*, calidad, credibilidad y confianza. Igualmente, todos nuestros materiales son aptos y mayoritariamente provienen de Europa.

La competencia local también puede importar esos materiales y productos, pero con diferentes calidades. En cambio, Hermisan ofrece un material estándar con un conocimiento previo.

Además, como se ha mencionado previamente, Hermisan ofrece un *software* (automatización y fertirrigación) fabricado por nosotros mismos desde hace cuarenta años. En realidad,

se presenta como paquete integrado, realizando modificaciones en el *software* según el cliente nos vaya solicitando.

*¿Fabrican o compran materiales como tuberías, válvulas, etc.?*

Todo se compra en origen Europa. Existen, así, fábricas españolas, turcas e italianas, entre otras.

*¿Cuál es el mercado estratégico para su empresa?*

El mercado español está un poco saturado. Y a nivel internacional existe una alta dependencia de la situación política de cada país por el coste. En la actualidad, nuestros mercados estratégicos son Marruecos, Argelia, Chile, Perú y Sudáfrica.

*¿Existe mucha demanda? ¿En qué zonas principalmente?*

Sí, en todas las regiones del país, pero principalmente en Agadir, Tarudant, Oujda, Marrakech, Beni Mellal y Rif. Por ejemplo, en Agadir existe un elevado desarrollo de invernaderos. En cambio, en Marrakech y Beni Mellal se cultivan principalmente cítricos.

*¿Cuáles son sus principales clientes?*

Nuestro principal cliente marroquí es Domaine Agricole.

*¿Cree que la mecanización total de la agricultura llegará pronto a Marruecos?*

La mecanización de la agricultura está muy unida a las economías a escala. Para que exista una mecanización total de la agricultura se ▷

precisa del desarrollo educativo para riego técnico, tratamiento biológico, fertilizantes y cultivo *in vitro*, entre otros. Y, actualmente, en el país existe dificultad para encontrar este tipo de personal competente. En definitiva, existe la necesidad de un personal cualificado local (técnicos marroquíes agrónomos) para el desarrollo de la mecanización agrícola. En nuestra filial marroquí sí contamos con personal adecuado, compuesto de trabajadores cualificados de origen marroquí y un trabajador español en logística.

*¿Ha tenido durante estos años problemas para operar en el sector en Marruecos?*

Al igual que otros países en los que operamos, existe una preocupación por la imprevisibilidad de algunas decisiones del Gobierno.

*¿Qué nuevos retos están afrontando hoy?*

Nuestra empresa hace mucho envío de materiales de plástico (productos europeos homologados) con el fin de emplearlo en la fabricación en nuestros proyectos. Cuando exportamos a Marruecos, se exigen exámenes de laboratorio locales en la aduana marroquí. Esta medida se crea principalmente para defender la producción local. Por ello, hemos tenido casos en los que se han tenido que devolver contenedores a fábricas, o los tienen retenidos.

En términos de certificación, existe bastante incertidumbre en el mercado con respecto al CoC (Certificado de Conformidad), que afecta también a otros proveedores. Por ejemplo, la partida 842411 produce problemáticas.

