



GUÍA METODOLÓGICA DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL PROVINCIA DE GRANADA – NORTE DE MARRUECOS

SECTOR ENERGÍAS RENOVABLES

POCTEFEX GRANADA



Depósito Legal GR 1256-2014

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
1. PRESENTACIÓN DE LA GUÍA.....	5
1.1. OBJETIVOS DE LA GUÍA	5
1.2. CONTENIDO DE LA GUÍA	6
2. EL PROYECTO INNOMERCAMED	7
2.1. LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN GRANADA - NORTE DE MARRUECOS.....	7
2.2. EL PROGRAMA OPERATIVO DE COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA ESPAÑA-FRONTES EXTERIORES	7
2.3. EL PROYECTO INNOMERCAMED.....	11
2.4. LA INCUBADORA DE PROYECTOS EMPRESARIALES.....	14
3. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	16
3.1. ¿QUÉ ES Y QUÉ NO ES COOPERAR? EL CONCEPTO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.	16
¿Qué es la cooperación empresarial?	16
¿y Qué no es cooperación empresarial?	17
¿Cuándo se entiende que a la empresa le interesa cooperar? el concepto de la ventaja competitiva	19
3.2. ¿POR QUÉ INTERESA A LAS EMPRESAS COOPERAR? LAS VENTAJAS DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.	21
3.3. ¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE COOPERACIÓN MÁS HABITUALES?	23
cooperación productiva.....	25
COOPERACIÓN EN APROVISIONAMIENTO	26
COOPERACIÓN COMERCIAL	27
COOPERACIÓN TECNOLÓGICA	28
COOPERACIÓN FINANCIERA	29
3.4. FORMAS ORGANIZATIVAS DE LA COOPERACIÓN.	30
FORMAS ESTRUCTURADAS.....	31
FORMAS NO ESTRUCTURADAS.....	34
3.5. ¿CUÁL ES EL PROCESO PARA ARTICULAR UNA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN?	36
diagnosticar la situación de partida	36
la BÚSQUEDA DEL SOCIO ADECUADO	37
LA NEGOCIACIÓN Y BÚSQUEDA DEL ACUERDO	39
LA PUESTA EN MARCHA Y SEGUIMIENTO DE ACUERDOS	41
4. LA EXPERIENCIA DE LA INCUBADORA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL GRANADA – NORTE DE MARRUECOS	42
4.1. DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA INCUBADORA	42
4.2. DIFUSIÓN DEL PROYECTO.....	44
Página web	44
Materiales de difusión.....	46

PRESENTACIONES INSTITUCIONALES DEL PROYECTO	46
PRESENTACIÓN A asociaciones empresariales	46
PRESENTACIÓN A EMPRESAS	47
4.3. TALLERES SECTORIALES	47
OBJETIVOS 47	
PROGRAMACIÓN DE los TALLERES	48
DESARROLLO DE LA AGENDA	48
ENCUENTROS BILATERALES	49
DOCUMENTACIÓN DE LOS TALLERES	50
4.4. SELECCIÓN DE LAS INICIATIVAS DE COOPERACIÓN	51
4.5. ENCUENTROS EMPRESARIALES	51
DOCUMENTACIÓN DE LOS ENCUENTROS EMPRESARIALES	52
4.6. ASISTENCIA TÉCNICA A LAS INICIATIVAS DE COOPERACIÓN	52
OBJETIVOS 53	
ESQUEMA GENERAL DE LA ASISTENCIA TÉCNICA	53
5. EL SECTOR DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES EN MARRUECOS Y LA REGIÓN DE TÁNGER-TETUÁN	56
5.1. EL REINO DE MARRUECOS	56
5.2. LA REGIÓN DE TÁNGER – TETUÁN	58
5.3. EL SECTOR DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES EN MARRUECOS	64
situación energética	64
Energía solar	66
energía eólica	68
biomasa	71
minicentrales hidráulicas	72
las oportunidades que ofrece el sector de las energías renovables	72
los planes y programas previstos para el desarrollo del sector	73
energía solar	73
energía eólica	74
aspectos que deben tener en cuenta las empresas españolas que pretenden acceder al mercado energético marroquí	74
aranceles e impuestos	74
barreras de entrada generales	75
barreras específicas del sector energético	75
ANEXOS	77
ANEXO 1. DOCUMENTACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE LOS TALLERES SECTORIALES	77
anexo 1.a. nota sobre los aspectos logísticos del taller para las empresas participantes.	77
anexo 1.b. agenda del taller	80
anexo 1.C. consejos para realizar las presentaciones de empresas	81
anexo 1.d. guión para la preparación de los encuentros bilaterales	84

anexo 1.e. modelo de ficha de información de la empresa participante en el taller86

anexo 1.f. modelo de hoja de valoración de los encuentros bilaterales87

anexo 1.g. modelo de cuestionario de evaluación del taller sectorial89

anexo 1.h. informes tras la realización del taller sectorial91

ANEXO 2. DOCUMENTACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE LOS ENCUENTROS EMPRESARIALES 92

anexo 2.a. modelo de ficha informativa del encuentro empresarial92

anexo 2.B. modelo de certificado del encuentro empresarial94

ANEXO 3. DOCUMENTACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE LAS ASISTENCIAS TÉCNICAS A LAS INICIATIVAS DE COOPERACIÓN 95

anexo 3.a. modelo de ficha de asistencia técnica inicial o de diagnóstico95

anexo 3.B. modelo de ficha de seguimiento del plan de acción98

anexo 3.c. modelo de ficha de cierre de la asistencia técnica101

anexo 3.D. modelo de CERTIFICADO de la asistencia técnica PRESTADA.....103

ANEXO 4. DIRECCIONES DE INTERÉS 104

anexo 4.A. direcciones de interés general104

anexo 4.b. direcciones de interés específico para el sector de las energías renovables114

DOCUMENTACIÓN UTILIZADA.....115

© EQUIPO TÉCNICO DE DALEPH

1. PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

Esta Guía Metodológica de Cooperación Empresarial se ha elaborado a iniciativa de la Excm. Diputación Provincial de Granada en el marco del **Proyecto INNOMERCAMED: Innovación en Cooperación Empresarial transfronteriza Granada – Norte de Marruecos.**

Este proyecto pretende fomentar el desarrollo socioeconómico del territorio transfronterizo representado por la provincia de Granada y la región norte de Marruecos (región Tánger-Tetuán) a través de la dinamización empresarial y el fortalecimiento del tejido productivo local, haciendo uso para ello de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y reforzando la cooperación empresarial transfronteriza.

El Proyecto INNOMERCAMED es una iniciativa de la Excm. Diputación Provincial de Granada, desarrollada desde la Delegación de Empleo y Desarrollo Provincial, en colaboración con la Confederación Granadina de Empresarios (CGE), puesta en marcha dentro del Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Fronteras Exteriores (POCTEFEX) y que cuenta con la cofinanciación en un 75% del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y en un 25% de la propia Diputación de Granada.

1.1. OBJETIVOS DE LA GUÍA

La presente Guía contempla un doble **objetivo**:

- Por un lado, reforzar el impacto alcanzado con la incubadora de proyectos de cooperación desarrollada en el marco del proyecto INNOMERCAMED, por medio del conocimiento y la difusión de las pautas e itinerarios de actuación que se han seguido en la misma así como los resultados alcanzados.

Se trata de que toda la actividad realizada al amparo de la **Incubadora de Proyectos de Cooperación Empresarial** pueda ser capitalizada por los equipos técnicos de Desarrollo Provincial de la Diputación de Granada en sus futuras estrategias de cooperación entre empresas de la provincia y la Región de Tánger-Tetuán en Marruecos, de forma que pueda mejorarse la capacitación y competitividad del tejido productivos de ambos territorios.

- Por otro, recoger, de una forma práctica y clara, temas de gran interés para empresas que tengan como objetivo la internacionalización en la Región Norte de Marruecos.

1.2. CONTENIDO DE LA GUÍA

Para llevar a cabo una correcta capitalización de todo el conocimiento acumulado a lo largo de los 12 meses de actividad de la Incubadora, se ha optado por estructurar la Guía en cuatro grandes bloques de contenido:

- **Bloque 1: El proyecto INNOMERCAMED.** Se trata de un capítulo introductorio en el que el lector podrá comprender el contexto en el que se desarrolla la actividad realizada al amparo de la Incubadora de Proyectos de Cooperación Empresarial.
- **Bloque 2: El marco teórico de referencia.** En este segundo capítulo la Guía se detiene en analizar el concepto de cooperación (¿qué es y que no es cooperar?), ¿por qué se considera la cooperación empresarial como una estrategia de interés para consolidar el negocio de las pymes?, ¿qué tipos de cooperación son las más habituales?, ¿cómo articular una estrategia de cooperación, etc.?
- **Bloque 3: La experiencia de la Incubadora de Proyectos de Cooperación Empresarial.** En éste se recoge pormenorizadamente el enfoque metodológico empleado en las diferentes actividades que se han desarrollado con ocasión de la Incubadora: Diseño estratégico; difusión del proyecto; presentaciones institucionales; talleres sectoriales; encuentros bilaterales y asistencias técnicas.
- **Bloque 4: El sector agroindustrial en Marruecos y la Región de Tánger-Tetuán.** El último capítulo recoge información de interés relacionada con el sector empresarial en el que centra su interés esta Guía metodológica. Se parte de una introducción general de Marruecos y de la Región de Tánger-Tetuán para, a partir de la misma, centrarse específicamente en el sector empresarial concreto. Por último, en este capítulo, también se recoge una información práctica (direcciones y contactos) para empresas que tengan interés en iniciar una estrategia de cooperación con empresas de este mismo sector en Marruecos y en la Región de Tánger-Tetuán.

2. EL PROYECTO INNOMERCAMED

2.1. LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN GRANADA - NORTE DE MARRUECOS

El **Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Fronteras Exteriores (POCTEFEX)** tiene como objetivo articular los recursos del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) en un instrumento transitorio con el formato de un Programa Operativo de cooperación Transfronteriza específico, en el marco del Objetivo 3 del FEDER, para el desarrollo de proyectos de cooperación transfronteriza entre España y Marruecos.



Ambos Estados han realizado un significativo esfuerzo en los últimos años, con el objetivo de estructurar y presentar dos programas de cooperación en el marco de la aplicación del Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación, en su vertiente de cooperación transfronteriza: uno con la Región Norte del país vecino en el caso del Área del Estrecho y otro con la Costa Atlántica, compartiendo el objetivo de potenciar un desarrollo socioeconómico y ambiental armónico y contribuir a una mayor vertebración del espacio de cooperación.

Esta finalidad compartida constituye, por tanto, el objetivo global de POCTEFEX, en tanto que representa el instrumento para reforzar el proceso de cooperación entre ambos países.

2.2. EL PROGRAMA OPERATIVO DE COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA ESPAÑA-FRONTERAS EXTERIORES

El Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España – Fronteras Exteriores (POCTEFEX) surge en el contexto de la colaboración histórica establecida entre el Reino de España y el Reino de Marruecos, así como en el establecido por el marco propiciado por la Política de Vecindad impulsada desde la Unión Europea hacia la cuenca Mediterránea, con

iniciativas tales como la Unión Mediterránea y el Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación.

Debido a las distintas características territoriales y socioeconómicas de los territorios incluidos en el Programa Operativo, se establecieron **dos áreas territoriales de cooperación** distintas. La primera la conforman las provincias andaluzas, las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla y las regiones del Norte de Marruecos con fachada marítima, mientras que la segunda abarca el archipiélago Canario y las áreas consideradas en la costa Atlántica marroquí.

1. **Área de Cooperación del Estrecho:** integra las provincias españolas de Almería, Granada, Málaga, Cádiz, Huelva, Sevilla, Córdoba, Jaén y las ciudades autónomas de Melilla y Ceuta, así como las regiones de fronteras exteriores de Tánger-Tetuán, Taza-Alhoceima-Taounate y la Región Oriental.
2. **Área de Cooperación Atlántica:** integra las provincias de las Palmas y Santa Cruz de Tenerife, así como las regiones de fronteras exteriores de Guelmin-Es-Smara, Souss Massa Dràa y Laâyoune-Boujdour-Sakia El Hamra.

En este sentido, a pesar de estar integradas en un único Programa Operativo, y por tanto compartir los objetivos generales, estratégicos y específicos, así como los ámbitos de actuación, la cooperación transfronteriza en dichas áreas se ajustó a las características y configuración socioeconómica propias del contexto territorial del que se tratara.

Atendiendo a razones de eficacia y eficiencia y en aplicación de los principios de adicionalidad y concentración de los recursos, en el programa se consideran como zonas plenamente subvencionables las provincias con fachada marítima de la Comunidad Autónoma de Andalucía (Almería, Granada, Málaga, Cádiz y Huelva) y las provincias de Las Palmas y de Santa Cruz de Tenerife, aplicándose una limitación de hasta el 20% de los recursos del FEDER consignados para el gasto elegible ejecutado en las provincias de Sevilla, Córdoba y Jaén.

Así pues, de acuerdo con el análisis realizado, el Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España - Fronteras Exteriores 2008-2013 articula un único **objetivo general** para ambas áreas de cooperación: “**potenciar un desarrollo socioeconómico y ambiental armónico y contribuir a una mayor vertebración del espacio de cooperación**”. Esta finalidad compartida constituye, por tanto, el objetivo global del Programa Operativo, en tanto que instrumento para reforzar el proceso de cooperación entre ambos países.

Este objetivo global común se completa con seis **objetivos específicos**, igualmente transversales a las prioridades establecidas en el Programa:

1. Mejorar la movilidad y la accesibilidad entre los territorios incluidos en las áreas de cooperación transfronteriza.
2. Fomentar una gestión sostenible e integrada de los recursos energéticos y del entorno medioambiental.
3. Poner en valor el patrimonio natural y cultural de los territorios fronterizos, como base para el fortalecimiento de la imagen local y para el desarrollo de nuevas actividades económicas.
4. Reforzar la cooperación empresarial transfronteriza.
5. Impulsar los intercambios, el acercamiento y la integración social, educativa e intercultural de la población de los territorios fronterizos.
6. Fortalecer las capacidades de las instituciones locales y/o regionales y contribuir a visualizar marcos de gobernanza comunes.

Bajo el paraguas del objetivo general y los seis objetivos específicos comunes, las prioridades del Estrecho y Atlántico, a su vez, se despliegan en un conjunto de **ámbitos específicos de intervención**, en los que posteriormente se han enmarcado las actuaciones concretas que se están llevando a cabo. Estas prioridades, objetivos operativos, y por tanto, también los ámbitos de intervención que conforman el Programa Operativo están alineados, en ambos casos, con algunas de las prioridades definidas por la propia Comisión Europea en el marco de la Política de Cohesión, para el objetivo de cooperación territorial europea. En este objetivo, y de acuerdo con los reglamentos que regulan las intervenciones del FEDER, las **prioridades y objetivos operativos del Programa Operativo** se centran en:

1. La realización de actividades económicas, sociales y medioambientales transfronterizas a través de estrategias comunes de desarrollo territorial sostenible. Esta prioridad contempla actuaciones de:
 - a. Fomento del espíritu empresarial y de expansión de las PYME, el turismo, la cultura y el comercio transfronterizo;
 - b. Impulso y la mejora de la protección y gestión conjunta de recursos naturales y culturales;

- c. Apoyo a las conexiones entre zonas urbanas y rurales;
- d. Reducción del aislamiento, mediante la mejora del acceso a las redes y servicios de transporte, información y comunicación y a los sistemas e instalaciones hídricos, energéticos y de gestión de residuos transfronterizos;
- e. Estímulo a la colaboración, el desarrollo de capacidad y la utilización conjunta de infraestructuras, en especial en sectores como la sanidad, la cultura, el turismo y la educación.

Igualmente, bajo esta prioridad se contempla explícitamente la financiación de actuaciones de cooperación judicial y administrativa, la integración de los mercados de trabajo transfronterizos, las iniciativas locales en materia de empleo, la igualdad entre los sexos y la igualdad de oportunidades, la formación y la inclusión social, así como la utilización compartida de los recursos humanos y los medios destinados a la I+D+i.

2. El establecimiento y desarrollo de la cooperación transnacional, mediante la financiación de redes y acciones que propicien un desarrollo territorial integrado en los ámbitos de:
 - La innovación.
 - El medio ambiente.
 - La accesibilidad.
 - El desarrollo humano sostenible.
3. La potenciación de la eficacia de la política regional, alentando:
 - a. La cooperación centrada en la innovación y la economía del conocimiento.
 - b. Los intercambios de experiencia relativa a la determinación, traspaso y difusión de las mejores prácticas.
 - c. Las acciones que incluyan la realización de estudios, la recopilación de datos y la observación y análisis de las pautas de desarrollo.

Al objeto de promover la participación en el Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Fronteras Exteriores, **en el año 2009** la Autoridad de Gestión lanzó la **Primera Convocatoria para la presentación de proyectos**, estableciendo las condiciones y las bases para la obtención de las ayudas del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) correspondientes a este Programa Operativo, en régimen de concurrencia competitiva.

La Excm. Diputación Provincial de Granada, viene desarrollando proyectos de cooperación empresarial desde la 1ª convocatoria del Programa POCTEFEX, con el objetivo de impulsar la dinamización y el desarrollo socioeconómico de las provincias de Granada y de Tetuán mediante el apoyo a la creación, consolidación y promoción comercial de sus empresas y el fomento de la cooperación empresarial transfronteriza.

En el año 2011 la Autoridad de Gestión puso en marcha la **Segunda Convocatoria de Proyectos** del Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Fronteras Exteriores. Esta convocatoria mantenía los mismos objetivos, estrategia, zonas de cooperación, y estructura de financiación que la anterior convocatoria de proyectos.

Aprovechando la experiencia obtenida a través de esta 1ª convocatoria y de cara a continuar con la estrategia de cooperación iniciada con dicho proyecto, a esta Segunda Convocatoria, la Excm. Diputación Provincial de Granada presentó como Jefa de Fila el **Proyecto “Innovación en cooperación empresarial transfronteriza Granada-Norte de Marruecos (INNOMERCAMED)”**.

2.3. EL PROYECTO INNOMERCAMED

El Proyecto “Innovación en cooperación empresarial transfronteriza Granada-Norte de Marruecos (INNOMERCAMED)”, pretende incidir de una forma más directa en la dinamización socio económica y empresarial de ambos territorios mediante la implementación de un conjunto de medidas de actuación concretas, innovadoras y complementarias que recogen desde un plan de dinamización y capacitación empresarial, la promoción de áreas empresariales especializadas preferentemente en los sectores de actividad del comercio minorista y la industria agroalimentaria, hasta la experimentación de las denominadas incubadoras de proyectos de cooperación empresarial transfronteriza (couveuses de coopération entrepreneuriale). El proyecto aborda la problemática del crecimiento y fortalecimiento empresarial desde la perspectiva de que los objetivos medioambientales, sociales y económicos no sólo no se contradicen sino que se refuerzan entre sí. De ahí que se pretenda asimismo avanzar hacia la sociedad del conocimiento, a través de la introducción de herramientas tecnológicas de cara a la mejora de la gestión empresarial.

El encaje estratégico del proyecto INNOMERCAMED dentro del Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Fronteras Exteriores, es el siguiente:

Tema prioritario	09: Otras acciones para promover la investigación, la innovación y el espíritu emprendedor
Prioridad (Área de cooperación)	Área de Cooperación del Estrecho
Tipo de proyecto	Directo
Objetivo prioritario	Fomentar el desarrollo socio económico y la mejora de la conectividad territorial

El Proyecto INNOMERCAMED está impulsado por la Excm. Diputación Provincial de Granada, como entidad Jefa de Fila o beneficiaria principal. Junto con la Diputación, el resto de entidades socias que forman parte del **partenariado del proyecto**, son:

- Confederación Granadina de Empresarios
- Consejo Municipal de Tetuán
- Consejo Regional de la Región Tánger Tetuán

El **objetivo general del Proyecto INNOMERCAMED** es fomentar el desarrollo socioeconómico del territorio transfronterizo representado por la provincia de Granada y la región norte de Marruecos (Región Tánger-Tetuán) a través de la dinamización empresarial y el fortalecimiento del tejido productivo local, haciendo uso para ello de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y reforzando la cooperación empresarial transfronteriza.

Para desplegar este objetivo general, el proyecto contempla los siguientes **objetivos específicos**:

1. Mejorar la capacitación empresarial y competitividad del tejido productivo local de los sectores de actividad del comercio minorista y de la industria agroalimentaria de ambos

territorios, a través de la impartición de unos **talleres de capacitación empresarial** en materia de comercialización, sostenibilidad medioambiental, gestión de recursos humanos y responsabilidad social corporativa, innovación y desarrollo empresarial (I+D+i), nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) y fomento del asociacionismo.

2. Promover el asociacionismo empresarial en los sectores agroalimentario y del comercio minorista en ambos territorios mediante la realización de un **estudio diagnóstico** de la situación actual y perspectivas de futuro del tejido asociativo; la impartición de **doce talleres de capacitación empresarial**, así como de **diez mesas de trabajo**; y la realización de **siete campañas conjuntas de información y promoción comercial**.
3. Apoyar la implantación y la gestión eficiente de áreas empresariales especializadas en los sectores del comercio minorista de la industria agroalimentaria, a través del **acondicionamiento tecnológico y medioambiental de dos áreas empresariales**; la dotación de una **herramienta de gestión interna** de estas áreas empresariales; la configuración de unas **plataformas tecnológicas** para la mejora de la gestión empresarial de las compañías pertenecientes a estos sectores; y la impartición de **dos jornadas de transferencia de buenas prácticas** en materia de implantación y gestión de áreas empresariales en Tetuán y Larache.
4. Reforzar la cooperación empresarial transfronteriza entre Granada y el Norte de Marruecos mediante la experimentación, extrapolando la figura de las “incubadoras de empresas” al ámbito de la cooperación empresarial transfronteriza, a través de la **incubadora de proyectos empresariales de cooperación** y la elaboración de **guías metodológicas sectoriales**.

Las **actividades** aprobadas en las que se concreta el desarrollo del proyecto, son las siguientes:

1. **Plan de dinamización y capacitación empresarial** dirigido a los sectores del comercio minorista y de la industria agroalimentaria y auxiliar de la provincia de Granada y de la región norte de Marruecos.
2. Promoción de **áreas empresariales especializadas** preferentemente en los sectores del comercio minorista y de la industria agroalimentaria de la provincia de Granada y de la región norte de Marruecos y dotación de herramientas informáticas de gestión de las mismas

3. **Incubadora de proyectos empresariales** para la cooperación empresarial Granada-Norte de Marruecos en sectores productivos relevantes en ambos territorios.

Asimismo, esta serie de actividades se completan con **acciones dirigidas a la gestión el seguimiento y la comunicación** del proyecto.

2.4. LA INCUBADORA DE PROYECTOS EMPRESARIALES

La Incubadora de Proyectos Empresariales para la cooperación empresarial Granada-Norte de Marruecos en sectores productivos relevantes en ambos territorios de actuación, es una de las actividades aprobadas en el ámbito del Proyecto INNOMERCAMED.

Los **objetivos** que persigue la Incubadora de Proyectos Empresariales, son:

- Reforzar la cooperación empresarial transfronteriza entre Granada y el norte de Marruecos contribuyendo a la mejora de la competitividad de las empresas estas zonas, mediante el conocimiento mutuo, el establecimiento de relaciones comerciales y, en último extremo, la definición de estrategias mutuas de cooperación.
- Favorecer el contacto entre las empresas de la provincia de Granada y de la Región de Tánger-Tetuán para mejorar su conocimiento mutuo y, con ello, explorar nuevas oportunidades de cooperación empresarial que les permita mejorar su posición competitiva.

La Incubadora de Proyectos Empresariales centra especialmente su atención en los siguientes **sectores productivos**:

- Agroindustria.
- Comercio minorista.
- Artesanía.
- Turismo.
- Industrias culturales.
- Energías renovables.

Las **actividades a desarrollar** por parte de la Incubadora de Proyectos Empresariales, son:

1. Generación de un espacio web informativo sobre oportunidades de negocio y cooperación ofrecida por empresas de ambas zonas.
2. Organización de talleres sectoriales en los que se ofrecerá información sobre las oportunidades de negocio en ambas zonas y las empresas interesadas podrán conocer y explorar oportunidades de cooperación con empresas de su mismo sector y de la otra orilla.
3. Asesoramiento especializado a las iniciativas de cooperación que, gracias a los talleres sectoriales, pudieran desarrollarse entre empresas granadinas y marroquíes, mediante la realización de encuentros y asistencias técnicas especializadas.

Los resultados a alcanzar en el marco de esta actividad experimental representada por la incubadora de proyectos de cooperación empresarial, consisten en la **consecución de al menos 10 de acuerdos de cooperación transfronteriza entre empresas granadinas y marroquíes** que adoptarán la forma que se estime más oportuna según los proyectos de cooperación que surjan (nueva empresas mixta, apertura de una delegación granadina en Marruecos, Joint venture,...).

En el capítulo “la experiencia de la Incubadora de Proyectos de Cooperación Empresarial Granada – Norte de Marruecos” de esta Guía Metodológica, se recoge el detalle de todo el trabajo desarrollado en el marco de esta actividad.

3. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

3.1. ¿QUÉ ES Y QUÉ NO ES COOPERAR? EL CONCEPTO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

¿QUÉ ES LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL?

La cooperación es un **acuerdo explícito entre dos o más empresas**, dirigido a alcanzar un **objetivo estratégico común** que les ayude a alcanzar **ventajas competitivas**. Acuerdo que surge con una vocación de permanencia en el **medio y largo plazo** y que trata de aprovechar los **recursos y capacidades** complementarias de cada una de las empresas, pero manteniendo su **independencia jurídica y autonomía**.

A través de la cooperación, empresas que son independientes, que trabajan en distintos mercados y con diferentes estrategias, deciden aunar esfuerzos, poner a disposición de la otra empresa sus conocimientos, capacidades, “know-how” y, a cambio, en justa reciprocidad, recibir de la otra empresa sus mejores fortalezas para alcanzar un objetivo común y compartido.

¿Qué es lo que lleva a dos empresas a cooperar? La respuesta es sencilla: el convencimiento de que el valor que le aporta la otra empresa es sustancialmente mayor al que puede conseguir de forma autónoma o, lo que es lo mismo: que juntas valen más que por separado, que el valor que le aporta el acuerdo incrementa sustancialmente la posición competitiva de cada una de ellas.

Para que exista una verdadera cooperación empresarial es imprescindible que **ambas empresas ganen con el acuerdo firmado**. Sólo de esta forma es posible que el acuerdo pueda mantenerse a medio-largo plazo. Si una de las empresas no obtiene una ventaja competitiva sostenible pronto olvidará sus compromisos, tratará de denunciar el acuerdo y/o se concentrará en aquellas tareas que le puedan ser más productivas o rentables. Es lo que se denomina “Ganar-Ganar” (o *Win to win*, en terminología anglosajona). Sin esta ganancia mutua la cooperación está condenada al fracaso.

La aportación de valor a cada empresa que se produce en la cooperación es, a veces, tan alta que empresas competidoras, empresas que trabajan en un mismo mercado y que luchan por hacerse con la misma clientela, llegan a acuerdos de cooperación para su mutuo beneficio.

EJEMPL

Pensemos en una figura de cooperación muy habitual en nuestro tráfico mercantil: las **Uniones Temporales de Empresas (UTE)**.

Las UTEs no son más que acuerdos entre empresas (generalmente de un mismo sector) para la realización de una obra o la prestación de un servicio concreto que, por regla general tienen como destinatario a un organismo público.

¿Qué lleva a dos empresas competidoras a presentar una oferta conjunta a un proceso de licitación pública? Pueden ser muchas las razones (logísticas, productivas, etc.) aunque suele ser habitual que los Pliegos de Prescripciones reguladores de la contratación establezcan condiciones de solvencia técnica que difícilmente puedan ser cumplidos por una empresa individualmente.

De esta forma, dos empresas constructoras que habitualmente compiten por hacerse con una obra pública, pueden acordar que para otra obra determinada y concreta, acudirán con una forma conjunta, armando para ello una UTE.

En este caso concreto la ganancia de cada empresa es evidente, puesto que individualmente no podrían presentarse al contrato en cuestión y la clave estaría en cómo pactar las participaciones y términos de la UTE para que sea de interés para ambas empresas.

La posibilidad de que empresas competidoras cooperen para alcanzar un objetivo común ha dado lugar a un nuevo término, cada vez más en boga: la **COOPETENCIA**. Cooperar para competir mejor, aunque este acuerdo pueda también beneficiar la posición competitiva de una empresa competidora.

¿Y QUÉ NO ES COOPERACIÓN EMPRESARIAL?

Para profundizar, aún más, en el concepto de cooperación empresarial debemos deslindarlo y delimitarlo en relación a otras formas de colaboración empresarial.

A este respecto, la cooperación empresarial no debe confundirse con otros tipos de cooperación, también habituales, como la **cooperación al desarrollo**.

La cooperación al desarrollo que, por regla general, tiene como protagonistas a las entidades públicas (Estados, Comunidades Autónomas o Entidades Locales) o a Organizaciones no

Gubernamentales (ONGs) presenta un desequilibrio evidente entre las aportaciones y las recepciones de las entidades involucradas.

En la cooperación al desarrollo, sea cual sea la forma que revista, hay siempre una entidad que aporta (financiación, recursos, servicios, etc.) y otra que los recibe. Este tipo de cooperación se asienta en la desigualdad existente entre las entidades que cooperan: hay una entidad que, por tener una posición más desarrollada (por disponer de más recursos) apoya a otra entidad que necesita de estos recursos para poder subsistir, crecer o desarrollarse.

Además de la naturaleza de sus propios actores (generalmente públicos), en la cooperación al desarrollo no tiene por qué darse el elemento fundamental que guía cualquier estrategia de cooperación empresarial: la ganancia mutua (*Win to win*).

Tampoco cabría hablar de cooperación empresarial si la colaboración entre las empresas no se sustancia en un acuerdo explícito y formal, en el que se recojan los términos, condiciones y compromisos de cada una de las partes.

Tal y como veremos posteriormente el acuerdo puede revestir muchas formas diferentes, más o menos estructuradas o avanzadas, pero, en cualquier caso, se trata de un elemento básico de la cooperación. Cuando las empresas simplemente mantienen contactos o intercambian información, sin que ello se sustancie en un acuerdo formal, no cabe hablar de cooperación, sino de simple colaboración.

Debemos de tener en cuenta, tal y como hemos apuntado anteriormente, que la cooperación empresarial debe configurarse en torno a la estrategia a medio-largo plazo de cada una de las empresas intervinientes. No se trata de aprovechar una oportunidad puntual que pudiera ofrecerse, sino de hacer sostenibles en el tiempo las ventajas que ofrece el acuerdo. Por ello se antoja esencial que el acuerdo de cooperación quede debidamente formalizado y que cada parte sepa, a ciencia cierta, cuáles son sus obligaciones, compromisos y previsible ganancias.

Por último, debemos reseñar que la cooperación **no es un fin, en sí mismo, sino un medio**: un medio para ganar en competitividad.

Ninguna empresa tiene, por sí misma, la simple vocación de cooperar. Es evidente que, en la mayoría de las ocasiones la cooperación entraña la asunción de compromisos y responsabilidades con la otra parte y, por tanto, una especie de “renuncia voluntaria” a la autonomía de la voluntad de cada parte en aras del interés común. Un viejo proverbio chino

ilustra perfectamente lo que queremos decir: “*Si caminas solo irás más rápido, si caminas acompañado llegarás más lejos*”.

Para ello, de nuevo, lo importante es que la ganancia (la mejora de la posición competitiva), sea lo suficientemente atractiva para justificar esta renuncia.

¿CUÁNDO SE ENTIENDE QUE A LA EMPRESA LE INTERESA COOPERAR? EL CONCEPTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Ya hemos visto que el objetivo de toda cooperación empresarial es mejorar la posición competitiva de la empresa, ahora bien, ¿qué es lo que debemos entender por ventaja competitiva?, ¿en qué casos se produce esta mejora?

La literatura en *management* o gestión empresarial, desde que en 1980, el profesor de la Harvard Business School, Michael Porter, publicase una de sus más reconocidas obras (*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*) es profusa en ensayos y estudios que tienen por objeto la competitividad empresarial.

No es objeto de esta Guía Metodológica profundizar en ello. Entendemos que uno de los valores de la misma debe ser su funcionalidad aunque para ello podamos caer en el riesgo de parecer simplistas. Por ello, abandonaremos cualquier intento de teorizar y, siguiendo a este mismo autor, nos apoyaremos en otra de las grandes contribuciones a la ciencia del *management*: la **cadena de valor empresarial**.

Michael Porter nos habla por primera vez en su obra de 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de la cadena de valor como un modelo teórico a través del cual describir las actividades que permiten a una organización empresarial generar valor al cliente final.

Simplificando su análisis, el profesor Porter nos identifica, describe y analiza cada una de las actividades que permiten a una empresa generar mayor valor y, consecuentemente, mejorar su posición competitiva. Estas actividades serían las siguientes:

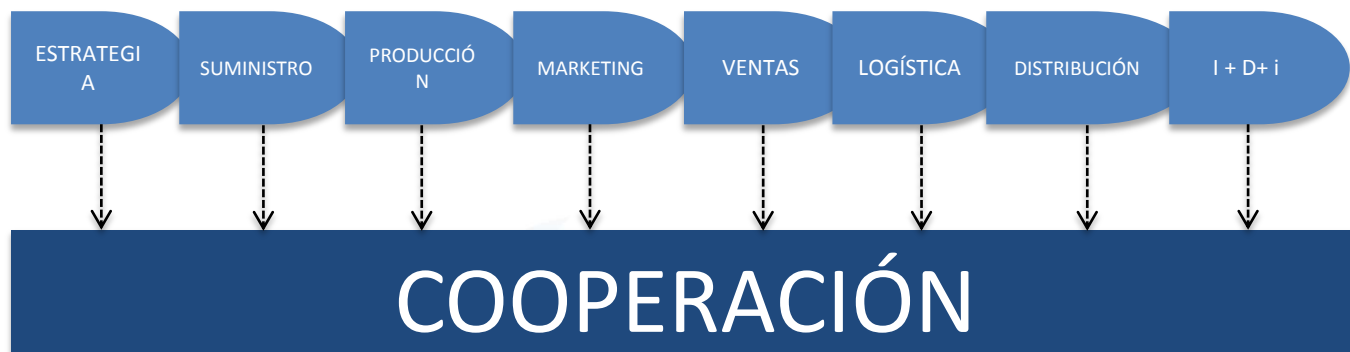


De esta forma, una empresa mejora su posición competitiva, obtiene una mejora competitiva, cuando obtiene una ventaja significativa en alguna de estas actividades que forman parte de su cadena de valor. Es decir cuando, por ejemplo:

- En relación a la actividad de suministro, consigue adquirir bienes, productos y/o suministros de forma más barata o, no siendo así siempre y cuando el nuevo suministro incrementa el valor añadido que ofrece.
- En relación a la producción, consigue abaratar sus costes de producción.
- En relación a la venta de sus productos, bienes o servicios, consigue incrementar su volumen de facturación, bien porque consigue vender mayor número de unidades, bien porque su producción es sobrevalorada por su mercado potencial y, consecuentemente, se puede permitir incrementar sus precios, sin ser por ello penalizada.
- Etc.

La empresa, de esta forma, debe estar orientada a un proceso de mejora continua, tratando de conseguir una mayor eficiencia de aquellas actividades que consumen recursos (aprovisionamiento, producción, logística, etc.) y tratando de incrementar sus ingresos mediante aquellas actividades que le permitan mejorar sus ventas (marketing, ventas, etc.).

De esta forma, y tal y como veremos posteriormente cuando analicemos los diferentes tipos de cooperación empresarial que pueden identificarse, la empresa en este proceso de mejora continua puede (y debe) buscar posibles alianzas estratégicas con otras empresas que le permitan mejorar alguna/s de las actividades integrantes de su cadena de valor. En ello debe centrar su estrategia de cooperación y, como resultado, obtener una mejora de su posición competitiva.



3.2. ¿POR QUÉ INTERESA A LAS EMPRESAS COOPERAR? LAS VENTAJAS DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

La cooperación ofrece importantes ventajas frente a otros posibles instrumentos de desarrollo empresarial.

Pensemos, por ejemplo, en una empresa con una sólida posición competitiva en un determinado mercado que, como consecuencia de su propia estrategia de crecimiento, plantea la posibilidad de abordar un nuevo mercado, tratando de replicar su exitoso modelo de negocio.

Evidentemente se trata de una decisión compleja, que requiere un profundo análisis por parte de su dirección, y en la cual estarán en juego parte de las inversiones, recursos y conocimientos que la empresa haya podido capitalizar a lo largo de su historia, o que haya conseguido movilizar en los mercados financieros.

En este proceso, la empresa en cuestión, necesariamente deberá responder a una cuestión clave: para abordar este nuevo mercado, ¿se bastará por ella sola?, ¿con sus propios recursos y conocimientos?, o ¿deberá contar con el apoyo de una empresa local que facilite su estrategia?

A priori las dos opciones son igualmente válidas y podrían ser igualmente de interés: afrontar el nuevo mercado en solitario por sus propios medios o cooperar con una empresa local.

Sirva este ejemplo para analizar cuáles son las principales ventajas que ofrece la cooperación empresarial:

1. Parece evidente que la cooperación **permite a las empresas reducir las inversiones a realizar**. En el ejemplo que nos ocupa parece claro que la empresa que quiera abordar, por sus propios medios, un nuevo mercado deberá invertir importantes recursos que le permitan posicionarse en el mismo con las mismas garantías que tiene en su lugar de origen: oficinas de representación, producción, equipos comerciales, logística, etc.

En el caso de que la empresa opte por cooperar con una empresa local, con independencia de los acuerdos a los que finalmente llegue, estas inversiones generalmente serán asumidas por la otra empresa, a cambio de una participación, más o menos alta, en las ventas, beneficios o resultados que finalmente se alcancen.

Ésta es la razón por la que fórmulas de cooperación como la franquicia o los acuerdos de comercialización, tal y como veremos más tarde, han podido tener un importante éxito.

2. Otra ventaja relacionada con la anterior es la **rapidez con la que la empresa puede desarrollar su modelo de negocio**. Es evidente que si la empresa llega a un acuerdo con una empresa local que conoce sobradamente cómo éste se comporta, este importante conocimiento puede ser incorporado a la empresa de forma inmediata y, consecuentemente, puede acelerar su estrategia de implantación y/o posicionamiento en el nuevo mercado.
3. En tercer lugar, como tercera gran ventaja, cabe reseñar la **reducción de los riesgos**. En la medida en que minoramos las inversiones, puesto que éstas son asumidas por otra empresa, reducimos los riesgos si nuestra estrategia de posicionamiento no obtiene los frutos esperados.

Uno de los aspectos que conviene analizar ante cualquier decisión de inversión son los riesgos que asumimos con la decisión. Las denominadas “barreras de salida”, ¿qué ocurre si finalmente no se alcanzan los resultados propuestos? Cuanto menores sean estas barreras de salida, más proclive será la empresa a afrontar el reto que supone abordar el nuevo mercado de nuestro ejemplo.

4. La cooperación empresarial también **permite que cada una de las empresas se concentre en aquellas actividades que le aportan un mayor valor añadido**, confiando en la otra

empresa aquellas otras tareas que requieren un mayor grado de especialización y para las cuáles no esté especialmente capacitada.

En nuestro ejemplo de referencia la empresa local destinaría todos sus recursos, capacidades y conocimientos a tratar de posicionar los productos o servicios de la otra empresa, de forma que esta última tenga que dedicar esfuerzos mínimos en ello, y pueda dedicarse a aquellas actividades de la cadena de valor para las cuales esté más capacitada (estrategia, producción, marketing, etc.).

5. Por último, **la cooperación no tiene por qué afectar a la autonomía de la voluntad** de cada una de las empresas que participa en el proceso.

La cooperación entre empresas queda condicionada al ámbito y alcance de las actividades concretas en que cada una de ellas asuma sus propios compromisos mediante el acuerdo. Al margen del mismo, cada empresa es perfectamente autónoma para seguir su propia estrategia.

Todas estas ventajas hacen de la cooperación empresarial un instrumento básico para la consolidación y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

La debilidad financiera y de gestión que presentan este tipo de empresas como consecuencia de su tamaño, hacen imprescindible su necesidad de concretar alianzas estratégicas que les permitan competir en un mercado que, generalmente, aparece como globalizado y con una fuerte presencia de grandes y medianas empresas, cuyo tamaño y solvencia, constituye una poderosa arma.

Igualmente, la cooperación empresarial se hace tanto más necesaria cuanto más competido sea el mercado en el que operan las empresas. Si un mercado se encuentra en expansión, la competencia no es tan agresiva y las empresas encuentran su propio hueco sin necesidad de cooperar con otras empresas. Cuando éste se vuelve recesivo, la competencia se acrecienta y los huecos se vuelven mucho más difíciles de encontrar.

3.3. ¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE COOPERACIÓN MÁS HABITUALES?

La cooperación empresarial puede revestir múltiples formas en función de diferentes criterios:

1. Atendiendo al criterio del **número de empresas que participan** en los acuerdos, cabe distinguir entre cooperación bilateral (entre dos empresas) o multilateral (entre tres o más empresas).
2. En función del **tamaño de las empresas**:
 - Entre PYMEs. Si las empresas son pequeñas o medianas.
 - Entre grandes empresas.
 - Entre PYMEs y grandes empresas.
3. De acuerdo al **ámbito sectorial** en el que se desarrolla el acuerdo de cooperación:
 - Cooperación intrasectorial: si las empresas participantes pertenecen a un mismo sector de actividad.
 - Cooperación intersectorial: cuando las dos empresas pertenecen a diferentes sectores.
4. En función del **tipo de empresas** que participan:
 - Cooperación horizontal: si ésta se desarrolla entre empresas que compiten en un mismo mercado.
 - Cooperación vertical: si se establece entre empresas que, habitualmente, son clientes o proveedoras las unas de las otras.
5. En función del **ámbito geográfico**:
 - Cooperación nacional: cuando las empresas involucradas pertenecen a un mismo país.
 - Cooperación internacional: cuando se localizan en diferentes países.
6. En función del **ámbito de actividad de la cadena de valor**. Es decir, en función de la actividad empresarial en la que se obtiene la ventaja competitiva por parte de las empresas participantes. Aprovechamos este criterio para desarrollar, a continuación, la diferente tipología de iniciativas de cooperación empresarial que podemos encontrarnos.

A continuación se desarrollan los tipos de cooperación más habituales en cuanto a los ámbitos de actividad de la cadena de valor de las empresas.

COOPERACIÓN PRODUCTIVA

A través de este tipo de cooperación una empresa acuerda con otra que una parte, o toda, su actividad productiva sea realizada por otra empresa.

Esta subcontratación de una actividad tan esencial de la propia empresa suele producirse por alguna de las siguientes causas:

- Porque la empresa subcontratista no tiene capacidad productiva suficiente para atender los pedidos de sus clientes.
- Porque para la empresa subcontratista resulta más barata la producción ajena que la propia. Es decir, cuando la empresa subcontratada ha alcanzado un nivel de eficiencia muy superior al de la empresa que subcontrata.
- Porque por la propia estructura del mercado (repercusión de los costes de distribución, alto nivel de perechidad de los bienes producidos, etc.), se precisa que la producción de los bienes y/o servicios estén muy cerca del lugar donde se consumen.

En todos estos casos es aconsejable que la empresa confíe la producción a la tercera empresa. En este tipo de acuerdos de cooperación, será de gran importancia que ambas empresas centren sus esfuerzos en fijar adecuadamente sus compromisos. Debemos de tener en cuenta que la actividad productiva es una función capital en la cadena de valor de las empresas. Por regla general, es el ámbito en el que la empresa consigue un mayor valor añadido para sus clientes. Por ello es sumamente importante para la empresa que subcontrata que la producción quede asegurada en tiempo y forma, tal y como se hubiese producido si ésta hubiera sido realizada por medios propios.

EJEMPLO

Un ejemplo clásico de cooperación productiva es la alianza estratégica firmada entre el grupo franco-nipón, **Renault-Nissan** y el alemán **Daimler** para el desarrollo en común de dos de sus utilitarios: el Twingo y el Smart.

A pesar de ser un sector de alta competencia y luchar ambos fabricantes por los mismos segmentos de mercado, acordaron compartir y desarrollar una arquitectura común para ambos modelos, optimizando y abarantando sus costes de fabricación.

COOPERACIÓN EN APROVISIONAMIENTO

En este caso la cooperación empresarial se centra en la actividad de aprovisionamiento o compras, por parte de la empresa.

Tiene por objeto asegurar que los bienes, servicios o suministros que una determinada empresa incorpora a su proceso productivo son adquiridos en las mejores condiciones de calidad, precio o tiempo posibles.

La fórmula que habitualmente reviste el acuerdo de cooperación en este caso es el de un **contrato de suministro**, por el cual la empresa que precisa el bien, servicio o suministro exige, a cambio de un precio, que la otra empresa le proporcione el bien, servicio o suministro requerido en unas condiciones predeterminadas de calidad, tiempo y precio, pactándose en caso contrario algunas cláusulas.

EJEMPLO

La creación de **COVIRÁN** constituye un buen ejemplo de cooperación en el aprovisionamiento.

COVIRAN tiene su origen en Granada, en 1961, fruto del esfuerzo de quince comerciantes que pensaron que la mejor forma para obtener un mejor precio de los productos que habitualmente compraban era asociarse para generar mayores volúmenes de compra y con ello, tener una mayor capacidad de negociación frente a sus proveedores. De esta forma nació la Cooperativa de Compras de Ultramarinos del Sindicato Provincial de Alimentación Nuestra Señora de las Angustias, núcleo originario de la actual COVIRAN.

A partir de ese momento, COVIRAN fue creciendo en número de asociados, pero manteniendo la misma filosofía: un socio, un voto, igualando, de esta forma a los pequeños y a los grandes.

En 1985 tiene lugar un importante salto en su estrategia de expansión, al integrar a la Cooperativa de Detallistas de Motril (CODEMO), siendo éste el punto de partida de un fuerte crecimiento que, hoy día, le permite tener una fuerte implantación en todo el mercado nacional español, en Gibraltar y Portugal.

Actualmente su cifra de negocio se sitúa en torno a los 575 millones de euros y tiene más de 2.500 socios.

COVIRAN, además, a lo largo de estos años, ha ido evolucionando y creciendo en los servicios que ofrece a sus asociados. De la primitiva Central de Compras creada en 1961, hoy en día ofrece un servicio integral para asegurar que sus socios puedan gestionar su negocio exitosamente. Así ofrece asesoramiento económico y financiero, equipamiento, marca propia, marketing global, correduría de seguros, gestión de subvenciones, central de viajes, etc.

COOPERACIÓN COMERCIAL

A diferencia de la anterior, la cooperación comercial tiene por objeto tratar de incrementar las ventas de las empresas que participan en el acuerdo de cooperación.

Este incremento de las ventas puede adoptar múltiples formas en función de la estrategia adoptada: en función de si el incremento de las ventas viene determinado por la apertura de nuevos canales de venta (en un mismo mercado en el que ya trabajen las empresas) o bien traten de acceder a nuevos mercados.

Entre las formas más conocidas que puede revestir la cooperación comercial cabe destacar:

- El **acuerdo de distribución**: mediante el mismo una empresa asume la responsabilidad de comercializar los productos o servicios de otra empresa, para un determinado lugar, para un tipo de cliente, etc. Esta distribución puede ser en exclusiva (si la empresa que distribuye es la única que puede comercializar esos productos en las condiciones pactadas) o sin exclusividad (si no es así).

Una modalidad que es también habitual en estos acuerdos de distribución es la denominada “distribución cruzada” por la que cada una de las empresas se compromete a comercializar los productos o servicios de la otra aprovechando su propia red comercial, en cada uno de sus mercados naturales.

- La **franquicia**: en este caso una empresa (franquiciadora) cede a otra empresa (franquiciada) el derecho a comercializar o fabricar un producto ya acreditado a cambio de una determinada contraprestación económica. La franquiciadora cede el “know how”, el saber hacer de un negocio y todos los derechos vinculados al mismo para que la franquiciada pueda explotarlo en una determinada zona. Se trata de una fórmula muy extendida sobre todo en los ámbitos del comercio y la restauración.
- El **consorcio para la internacionalización**. En este caso dos o más empresas acuerdan una estrategia conjunta para distribuir sus productos o servicios en un nuevo mercado en el que no están presentes, a través de un tercero (consorcio o empresa de nueva creación).
- El **acuerdo de comercialización conjunta de productos por un mismo canal**. En este caso, a diferencia del anterior, el interés de las empresas no es atacar un nuevo mercado, sino

posicionarse, con sus productos, en un determinado canal en el que no estén presentes habitualmente por sí solos.

EJEMPLO

Son muchos los ejemplos de cooperación en el ámbito comercial que pudieran plantearse. De hecho es este el elemento de la cadena de valor en el que es más habitual encontrar acuerdos de cooperación entre empresas.

A continuación se plantean algunos de ellos en cada una de las formas que pudiera revestir la cooperación en materia comercial:

- **Acuerdo de distribución cruzada:** González Byass y Campari son dos compañías líderes en el mercado vitivinícola de España e Italia, respectivamente. Ambas compañías firmaron un acuerdo de distribución cruzada, en torno al año 2000, que permitió a la empresa española aprovechar la red de distribución de Campari, en Italia, para vender sus productos y viceversa, a la empresa italiana comerciar sus productos a través de la red comercial de González Byass.
- **Franquicia:** nuestras calles y ejes comerciales están repletas de ejemplos de franquicia, puesto que como se ha comentado es una forma muy habitual en el comercio y la restauración: McDonald's, La Cueva de 1900, Adecco, BP, etc.
- **Consortio para la internacionalización:** la Unión de Exportadores del Jerez constituye uno de los ejemplos más clásicos de participación de un conjunto de empresas en una estrategia común de internacionalización de sus productos.
- **Acuerdo de comercialización por un mismo canal:** el ejemplo más paradigmático es el de las compañías Coca-Cola y Bacardi, para posicionar el combinado de ambas bebidas en el sector de las grandes superficies.

COOPERACIÓN TECNOLÓGICA

La cooperación tecnológica tiene como objetivo fundamental la obtención de una tecnología, ya sea de proceso o producto, que permita a las empresas diversificar su producción, incrementar su capacidad, mejorar sus procesos, etc.

A través de la misma cada una de las empresas ponen a disposición de la/s otra/s sus conocimientos sobre una determinada tecnología, afrontando de esta forma los riesgos e incertidumbres del posible desarrollo tecnológico y evitando, por tanto, comprometer muchos recursos.

EJEMPLO

BIO-ANDALUS es un ejemplo de cooperación tecnológica.

Se trata de un proyecto puesto en marcha por siete empresas andaluzas: Abengoa Bionergía Nuevas Tecnologías (ABNT), AZVI, Biomedal, Canagrosa, DMC Research Center, NEOL y Pevesa, así como ocho organismos de investigación vinculados a las universidades de Sevilla, Granada, Jaén, Rey Juan Carlos, etc.

El proyecto tiene como objetivo el desarrollo experimental de los procesos de producción de biocombustibles de alto valor añadido y biomateriales funcionales, así como la valorización de los co-productos generados durante el proceso de producción del bioetanol.

Se trata de un proyecto que, por sus características, ha recibido una fuerte subvención del CDTI, a través del Programa FEDER-INNTERCONECTA, que subvenciona grandes proyectos de desarrollo experimental y carácter estratégico que involucren a empresas (de diferente tamaño) y centros de investigación.

COOPERACIÓN FINANCIERA

La cooperación financiera es aquella que va encaminada a la obtención de recursos financieros que permita a alguna/s empresa/s de las que participa afrontar un proyecto concreto de inversión.

Este tipo de cooperación se produce porque una empresa requiere financiación y otra tiene disponible esa financiación y está dispuesta a invertir en proyectos de interés.

Además de los contratos tradicionales de préstamo (entre una entidad bancaria y una empresa), existen otras múltiples formas en las cuales una empresa ofrece financiación a otra. Entre las más clásicas podemos destacar las fórmulas de los **“bussines angels”** o el **“capital riesgo”**, en la cual una empresa ofrece financiación a otra, durante un determinado tiempo y a cambio de un determinado porcentaje de su capital, esperando obtener por ello una determinada rentabilidad cuando venda las acciones que tome a cambio.

Se trata de una fórmula muy extendida entre las empresas de nueva creación o empresas que se encuentran en un proceso de fuertes inversiones, puesto que permite a la empresa obtener financiación sin alterar por ello su estructura financiera, es decir, sin incrementar su endeudamiento.

3.4. FORMAS ORGANIZATIVAS DE LA COOPERACIÓN.

Independientemente del ámbito de la cadena de valor en el que se desarrolle la cooperación empresarial, anteriormente analizado, ésta puede revestir diferentes formas organizativas.

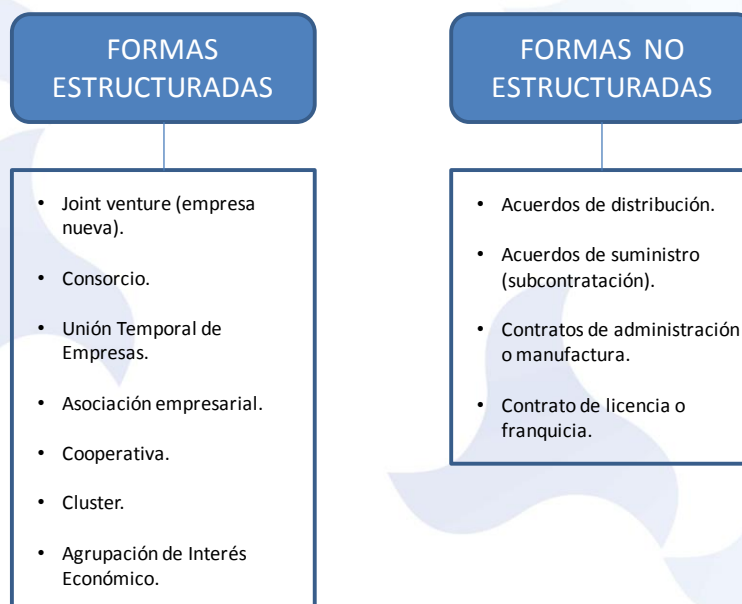
Es importante destacar que, con independencia de la fórmula jurídica por la cual se opte, es preciso que el acuerdo esté **formalizado por escrito** y que en el mismo se recojan, de forma clara, los compromisos que asume cada una de las empresas para evitar posibles diferencias interpretativas que den lugar a problemas posteriores.

Al plantearnos posibles formas organizativas de cooperación, podríamos hacer una clasificación entre formas estructuradas y no estructuradas.

Por **formas estructuradas** entendemos todas aquellas que, como consecuencia del acuerdo de cooperación, se proceda a la creación de una nueva estructura organizativa (empresa, asociación, etc.) sobre la que, en gran parte, recae la ejecución del propio acuerdo.

Por el contrario, entenderemos que estamos ante **formas no estructuradas**, cuando el acuerdo de cooperación no contempla la creación de una nueva empresa o estructura, correspondiendo a las propias empresas la ejecución de lo pactado.

Gráficamente podría hacerse la siguiente clasificación entre ambas tipologías y formas organizativas de cooperación:



FORMAS ESTRUCTURADAS

1. Joint venture o empresa de nueva creación

En este caso la colaboración entre las empresas les lleva a la creación de una nueva empresa independiente para el desarrollo de la actividad acordada.

La nueva empresa se configura como una nueva organización, con personalidad jurídica propia, y realiza negocios por sí misma y en beneficio propio, aunque coordinada con los objetivos estratégicos de las empresas matrices.

Las aportaciones de capital de los socios pueden ser la misma (equilibrada) o distinta (asimétrica), en función de los propios acuerdos.

2. Consorcio para el exportación

Supone la creación de una nueva empresa, pero a diferencia de la anterior, su objeto se centra en la prospección de un/os mercado/s diferente/s a los que habitualmente operan las empresas que lo crean.

La especificidad del mercado internacional al que dirige su actividad hace que las empresas consideren la oportunidad de crear esta nueva estructura y confiarles la comercialización de sus productos en las zonas geográficas predeterminadas.

El consorcio se relaciona con las empresas que lo promueven mediante “acuerdos de distribución”, pactándose entre ellas un margen que cubra tanto la actividad del consorcio, como su margen comercial.

Para que el consorcio sea efectivo es preciso que los productos de las empresas que lo integran se comercialicen por un mismo canal de distribución (ello simplificará la labor del Consorcio) y, en la medida de lo posible, que no se trate de productos sustitutivos, es decir, que compitan directamente por el mismo tipo de clientes (para evitar posibles problemas entre sus socios), aunque esto siempre puede articularse mediante la debida publicidad de las oportunidades de negocio a las que acceda el Consorcio.

3. Unión Temporal de Empresas (UTE)

Se trata de una fórmula muy usual en la contratación de la obra pública, puesto que consiste en que dos empresas unen sus conocimientos, medios técnicos y financieros para la ejecución de una obra, servicio o suministro.

La UTE se crea ex profeso para la realización de la obra o servicio para la que resulta el contrato y durante su vigencia se rige por los acuerdos previamente adoptados por las empresas que la componen.

En España están reguladas por ley (Ley 18/1982, de 26 de mayo).

Tienen una duración máxima de 10 años.

4. Asociación empresarial

La asociación es una entidad formada por un conjunto de empresas (socios) que coinciden en la consecución de un fin determinado, de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática (un socio, un voto).

Su regulación y normas de funcionamiento vienen determinadas tanto por sus Estatutos (aprobados por todos los socios en el momento de su creación), como, en su defecto, por la **Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación**.

Aunque no es habitual, la asociación puede llevar a cabo actividades empresariales o mercantiles, siempre y cuando su beneficio sea aplicado al fin principal de la asociación.

Puede haber tantas asociaciones como intereses a compartir por parte de sus empresas asociadas. No obstante, metodológicamente podemos diferenciar asociaciones de diferentes tipos: **territoriales** (que se ocupan de la defensa de los intereses de las empresas de un determinado territorio. Por ejemplo: Confederación Granadina de Empresarios), **sectoriales** (cuando se ocupan de la defensa de los intereses de los empresarios de un mismo sector. Por ejemplo: Asociación Granadina de Industrias de la Alimentación), en función de las **características personales del empresario** (Asociación Granadina de Mujeres Empresarias ó Asociación de Jóvenes Empresarios de Granada, por ejemplo), etc.

5. Cooperativas

Se trata de estructuras creadas por empresarios/as autónomos/as o cooperativistas, con la finalidad de realizar algunas de las funciones de la cadena de valor que, en otras circunstancias, deberían de ser realizadas por los propios/as empresarios/as.

Son muy habituales, en este sentido, las cooperativas de compras (en la que sus socios confían toda su labor de aprovisionamiento) y cooperativas de comercialización (que compran a sus asociados toda su producción con el objeto de posicionarla en el mercado).

Es una fórmula de organización muy habitual en el sector primario (agricultura y pesca), puesto que se trata de sectores en los que predomina el/la profesional autónomo/a.

Las cooperativas cuentan con su propia normativa regulatoria, diferente en cada Comunidad Autónoma. Concretamente en Andalucía la norma de referencia es la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.

Un ejemplo de este tipo de organización es la Asociación de Ganaderos de Raza Ovina Lojeña (Cooperativa de Raza Ovina Lojeña, COVECOL).

6. Agrupación de Interés Económico

Se trata de una figura regulada por la Ley 12/1991, de 29 de abril, de Agrupaciones de Interés Económico.

Generalmente tienen la forma jurídica de asociación y tienen por finalidad el desarrollo de una actividad económica propia de sus miembros o socios (empresarios autónomos o sociedades), sin la pretensión de sustituirla, ni eliminarla, sino de fortalecerla y apoyarla.

Como asociaciones que son, no tienen finalidad lucrativa, por lo que los beneficios o pérdidas incurridos en su gestión se distribuyen entre sus socios.

Un ejemplo de este tipo de agrupaciones del MalagaPort, una AIE que agrupa a las empresas que tienen por finalidad promocionar el Puerto de Málaga.

7. Clúster

Un clúster es una agrupación de empresas, instituciones y agentes que se relacionan entre sí por trabajar en relación a un determinado mercado o producto, en una zona geográfica

concreta y que tiene como principal misión compartir un conocimiento especializado que, debidamente canalizado, puede dar lugar a ventajas competitivas para todos sus miembros.

Jurídicamente un clúster puede o no cristalizar en una forma jurídica independiente (asociación empresarial) o simplemente quedar como un acuerdo entre sus integrantes. No obstante, cuanto más estructurado esté, a priori, sería más fácil será de difundir y compartir el conocimiento entre sus socios.

El clúster es una figura muy usual en sectores económicos en los que la tecnología es un importante factor de competitividad: TICs, sanidad, automoción, etc. En este caso, en España, se crea la figura de Agrupación Empresarial Innovadora (AEI), creándose el Programa AEI del Ministerio de Turismo y Comercio gestionado por la Dirección General de PYME, y forma parte del Programa Nacional de Redes del Plan Nacional de I+D+i 2008-2011, que se puso en marcha en 2007, que se inscribió en dentro de las directrices comunitarias en este campo, como la promoción y reforzamientos de clúster, y que se contemplaba como una de las nueve prioridades básicas del Programa Marco para la Competitividad y la Innovación de UE aprobado en 2006 y vigente hasta 2013 (*actualmente a la espera de programa similares en la nueva programación de fondos de la Unión Europea para el periodo 2014 -2020*).

FORMAS NO ESTRUCTURADAS

Por formas no estructuradas entenderemos todas aquellas formas de cooperación que se articulan mediante acuerdos, convenios o contratos entre las empresas participantes, sin que ello suponga la creación de una nueva organización (empresa, asociación, etc.) que se ocupe de articular y gestionar los acuerdos a los que lleguen las empresas.

El elemento central de este tipo de fórmulas no estructuradas suele ser el **contrato**, entendido como un acuerdo de voluntades, por escrito, en el que las dos o más partes que lo suscriben se obligan recíprocamente y establecen las normas y condiciones por las que deben de regirse sus relaciones relativas al objetivo común perseguido y de interés para todas las partes.

Los contratos, en función del número de empresas que lo suscriban, pueden ser bilaterales (si son dos) o multilaterales (si son más de dos).

Algunas de las formas más habituales de estas formas no estructuradas pueden ser las siguientes:

1. Acuerdos de distribución

Como vimos anteriormente, se trata de un tipo de acuerdo que permite el aprovechamiento por parte de una o varias empresas de la red de comercialización interior y/o exterior de otra, en unas determinadas condiciones y a cambio del pago de una comisión.

Una variante de este tipo de cooperación son los **acuerdos de distribución cruzada**, en los que cada compañía se aprovecha de la red de distribución de la otra empresa para introducir sus productos en el otro mercado.

2. Acuerdos de suministro (o subcontratación)

Con esta fórmula, una empresa (contratista) encarga a otra (subcontratada) la realización de alguna actividad propia de la empresa (diseño, producción, comercialización, etc.) porque entiende que puede desarrollarla mejor (de forma más eficiente, con menor coste, con más conocimiento, etc.).

La subcontratación aporta ventajas para ambas empresas: para el contratista (reducción de costes, flexibilidad, mayor atención a otras tareas de mayor valor añadido) y para el subcontratado: estabilidad económica y un cierto grado de especialización en la actividad objeto del acuerdo.

3. Contratos de administración y manufactura

Se trata de dos fórmulas muy usuales en la cooperación internacional.

En el **contrato de administración**, una empresa exporta la administración de determinados negocios (vende sus servicios) a una empresa local, mientras que en el de **manufactura**, una empresa paga a otra para que fabrique sus productos con su marca en un determinado ámbito geográfico. Es decir, es una especialidad del contrato de subcontratación o suministro anteriormente visto.

4. Contratos de licencia y franquicia

Ambos ya han sido abordados en el apartado anterior.

A través del **contrato de licencia** una empresa (licitante) otorga a otra (licenciataria) el uso de sus derechos de propiedad industrial mediante el pago de una contraprestación.

Estos acuerdos suelen referirse a patentes, marcas, derechos de autor, etc.

Son acuerdos muy interesantes en el ámbito internacional: el licitante conoce el producto y el licenciataria el mercado local.

Por su parte, en el **contrato de franquicia** el franquiciador cede a otra empresa (franquiciada) el derecho a comercializar o fabricar un producto ya acreditado a cambio de una determinada contraprestación económica.

Se trata de una forma de cooperación que ha gozado de un importante auge en ciertos sectores (comercio y restauración sobre todo), puesto que tiene importantes ventajas para ambas empresas. Para el franquiciado supone la posibilidad de ser propietario de un negocio cuyo éxito está ya testado, obtener la exclusividad en una zona geográfica determinada y acceder rápidamente al conocimiento (know how) de negocio desarrollado por el franquiciador en otra zona geográfica.

Para el franquiciador, por su parte, un rápido y barato crecimiento del negocio, puesto que es el franquiciado el que realiza las inversiones y, por tanto, minimizando los riesgos derivados de su implantación.

3.5. ¿CUÁL ES EL PROCESO PARA ARTICULAR UNA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN?

Cualquier proceso de cooperación pasa por cuatro fases diferenciadas:

DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN DE PARTIDA

Previamente a la puesta en marcha de una estrategia de cooperación con otra/s empresa/s es muy importante que el/la empresario/a tenga clara cuál es su situación de partida.

Para ello resulta de gran utilidad responderse a preguntas como:

- **¿Qué busco con la cooperación?:** ¿Incrementar mis ventas?, ¿reducir mis costes?, ¿atacar un nuevo mercado?, ¿diversificar mi producción?, etc.
- Este objetivo que se marca mi empresa con la cooperación, **¿puedo obtenerlo mi empresa por mí misma?** o ¿necesita de otra empresa?
- Y si es así, **¿a qué coste?:** ¿Compensa el esfuerzo y los compromisos inherentes a la cooperación, los resultados a obtener?.
- **¿Qué puedo aportar a la empresa con la cooperación?:** ¿Cuáles son mis fortalezas?, ¿qué me hacen diferente a otras empresas de mi competencia?

De las respuestas que demos a las preguntas anteriores, la empresa podrá inferir cuál es el interés de la cooperación, que espera de ella y, sobre todo, con quién cooperar: la búsqueda del socio adecuado de acuerdo a esta estrategia.

LA BÚSQUEDA DEL SOCIO ADECUADO

La elección del socio es un aspecto esencial del proceso de cooperación. De su correcta elección dependerá, en gran medida, el éxito de la cooperación.

Habrá que buscar aquel socio que mejor se adapte a tu idea o estrategia de colaboración y al proyecto que tienes en mente y que pueda ofrecerte todo aquello de lo que careces.

El proceso de elección del socio adecuado con el que cooperar, conlleva tres tareas diferenciadas:

1. **Determinar el perfil del socio con el que te gustaría cooperar.**

Es muy importante tratar de fijar cuáles serían los atributos necesarios que, en tu opinión, debería reunir, así como valorar su contribución tanto al éxito como respecto a los riesgos que pudieran surgir por llegar a un acuerdo con el mismo.

Algunos **atributos o factores** que podrían tenerse en cuenta al definir el perfil del posible socio serían los siguientes:

- **Tamaño de la empresa:** siempre es aconsejable que el posible socio tenga un tamaño de empresa similar al de la propia empresa, puesto que esta variable contribuirá a que las relaciones entre ambas empresas sean lo más equilibradas posibles. El tamaño de

la empresa se puede medir con magnitudes como el volumen de facturación, el número de trabajadores, etc.

- **Mercado en el que opera:** un aspecto importante es que la empresa con la que cooperar tenga un mercado habitual complementario al de la propia empresa. Es decir, que no compita en el mismo segmento de mercado que el de la propia empresa, de forma que la cooperación permita a cada una de las empresas ampliar su mercado.
- **Gama productos:** al igual que en el caso anterior, es importante que las gamas de productos de ambas empresas sean complementarias. No es aconsejable que los productos compitan directamente, ni que se dirijan a distinto tipo de consumidores, puesto que en el primer caso cada empresa primará la salida de su propia producción, y en el segundo, le requerirá sobreesfuerzos comerciales para dirigirse a un tipo de cliente que no es habitual en su estrategia comercial.
- **Evolución de sus ventas en los últimos años:** este factor nos determina un aspecto importante a considerar: la solvencia de la empresa con la que cooperar. Si la empresa presenta un crecimiento importante es un buen reflejo de sus potencialidades.
- **Conocimiento del producto-sector de actividad:** es evidente que cuanto más dilatada sea la trayectoria de una empresa en un determinado sector, mayor será su conocimiento del mismo y, consiguientemente, menos probabilidad habrá de que cometa errores en su operación.
- **Experiencia acumulada por la empresa en otras iniciativas de cooperación:** cuánto mayor experiencia es evidente que la empresa estará más acostumbrada a gestionar las relaciones inter-empresariales y a resolver las posibles cuestiones que pudieran surgir en la relación.
- **Las motivaciones y el interés de la empresa:** constituye un factor determinante el detectar que el interés de la empresa es real por lo que pueda aportarle la colaboración con nuestra propia empresa.
- **Las capacidades y recursos que aporta:** debe valorarse que éstos son complementarios de los que aporta mi propia empresa, de forma que pueda vislumbrarse el éxito de la cooperación.

- **Compatibilidad en la cultura empresarial y estilo de dirección:** es importante que la relación se sustente sobre unos valores compartidos, basada en la confianza mutua, la honestidad y la transparencia.

2. Realizar una búsqueda activa para encontrar el posible socio.

Una vez que se tenga claro cuál es el perfil ideal del socio con el que se gustaría cooperar, debemos de tratar de encontrarlo. Dos son los posibles canales para ello:

- **Canal interno:** consideramos como tal aquel que se refiere a empresas con las que mantenemos algún tipo de relación: clientes, proveedores, competidores, etc. Tiene como gran ventaja el conocimiento previo.
- **Canal externo:** a través de organismos intermedios que faciliten el contacto: Embajadas (oficinas comerciales), Cámaras de Comercio, ICEX, EXTENDA, Maroc Export, Agencia Marroquí de Desarrollo de Inversiones, Diputación de Granada, agencias de desarrollo, Internet, etc.

3. Ponte manos a la obra

Una vez identificado el socio potencial es aconsejable iniciar un proceso de selección que te permita decidir cuál de ellos es el que mejor se acomoda a tu estrategia de cooperación previamente definida.

Se trata de un proceso en el que podemos distinguir dos **fases** diferenciadas:

- **Análisis de los datos recogidos sobre los posibles socios.** A partir de los criterios que habíamos definido anteriormente: tamaño de la empresa, experiencia, etc.
- **Contacto directo con las empresas seleccionadas.** Una vez que has reducido significativamente el número de posibles candidatos, se trataría de obtener la mayor información posible de cada uno de ellos, contactando directamente con ellos.

LA NEGOCIACIÓN Y BÚSQUEDA DEL ACUERDO

Una vez seleccionado el posible socio, contactado con él y manifestado el interés mutuo en cooperar, se inicia la fase de negociación. En ésta es posible distinguir **dos momentos diferenciados**:

1. La **negociación del acuerdo**. Tiene por objeto, acercar posturas entre las empresas, establecer las condiciones o términos de la cooperación y marcar las responsabilidades y compromisos de cada una de ellas.

Pueden distinguirse **cuatro etapas** en el proceso negociador:

- **La toma de contacto:** sirve para establecer las bases de una posible y efectiva relación interpersonal. En la misma se exponen las necesidades de cada una de la partes, se contrasta la información de la que se parte y se establece la agenda (plazos y temas a tratar) de los futuros encuentros.
 - **El planteamiento.** El objeto de esta etapa es delimitar el problema a tratar, analizar las propuestas de cada parte y tratar de flexibilizar las posturas de cada parte para tratar de vislumbrar un posible acuerdo.
 - **La generación de opciones.** A partir de las posturas de cada una de las partes, se discuten los aspectos estratégicos y económico-financieros de un posible acuerdo, valorándose tanto las aportaciones que realiza cada uno de los socios, como su posible participación en los resultados futuros.
 - **La conclusión del acuerdo.** Es la etapa final, a la que debe estar orientado el proceso de negociación entre las partes. El éxito de la negociación pasa en gran medida por encontrar un justo equilibrio entre las aportaciones y compromisos que asume cada una de las partes, en relación al beneficio que espera obtener como fruto del acuerdo alcanzado.
2. La **formalización del acuerdo**. Tiene por objeto, recoger por escrito (contrato) los términos del acuerdo de cooperación al que se ha llegado en la fase de negociación.

Es importante que el contrato sea lo más claro y completo posible y que se eviten ambigüedades en su clausulado.

Los principales puntos que debe recoger el acuerdo o contrato serían:

- **Los objetivos que plantea cada socio.** Es decir, los motivos que tiene cada empresa para cooperar.

- **Los objetivos de la cooperación.** Igual que los objetivos de cada una de las partes, es importante recoger que objetivo común se pretende alcanzar a través del acuerdo de cooperación. Es importante que este objetivo sea lo más concreto y realista posible y que vaya acompañado de un programa de trabajo que permita alcanzarlos.
- **Las obligaciones de cada socio.** Los compromisos y aportaciones que están dispuestas a realizar cada una de las empresas para el buen fin del acuerdo.
- **El reparto de los resultados.** En justa reciprocidad a las contribuciones de cada una de las empresas, debe especificarse como se deberán distribuir los resultados a alcanzar como fruto de la cooperación.
- **La duración de la cooperación.** Es decir, el plazo de tiempo en el que esperan las partes alcanzar los objetivos o resultados propuestos y, en consecuencia, se debe considerar como el momento en que debe finalizarse el acuerdo de cooperación.

LA PUESTA EN MARCHA Y SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

Es la última fase del proceso y una fase especialmente crítica. El acuerdo de cooperación no es más que el instrumento necesario o el punto de partida para el trabajo conjunto entre ambas organizaciones.

El secreto del éxito de esta fase reside en saber gestionar los cambios que pueden producirse, tanto a nivel interno y externo, desde el inicio de la cooperación, planificar adecuadamente las actividades a desplegar y asignar adecuadamente los correspondientes papeles que deben corresponder a cada una de las partes.

Cuatro son los **aspectos a tener en cuenta** para el buen desarrollo del acuerdo de cooperación:

- Fomentar un clima correcto entre los socios.
- Extender el clima de entendimiento al personal de la empresa afectado por el acuerdo.
- Supervisar las aportaciones de los socios.
- Ser dinámicos, proactivos y evitar caer en la desidia o monotonía. Las relaciones exitosas necesitan tiempo.

4. LA EXPERIENCIA DE LA INCUBADORA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL GRANADA – NORTE DE MARRUECOS

Este capítulo de la Guía recoge la experiencia de cooperación empresarial desarrollada en el marco de la Incubadora de Proyectos Empresariales de cooperación del proyecto INNOMERCAMED.

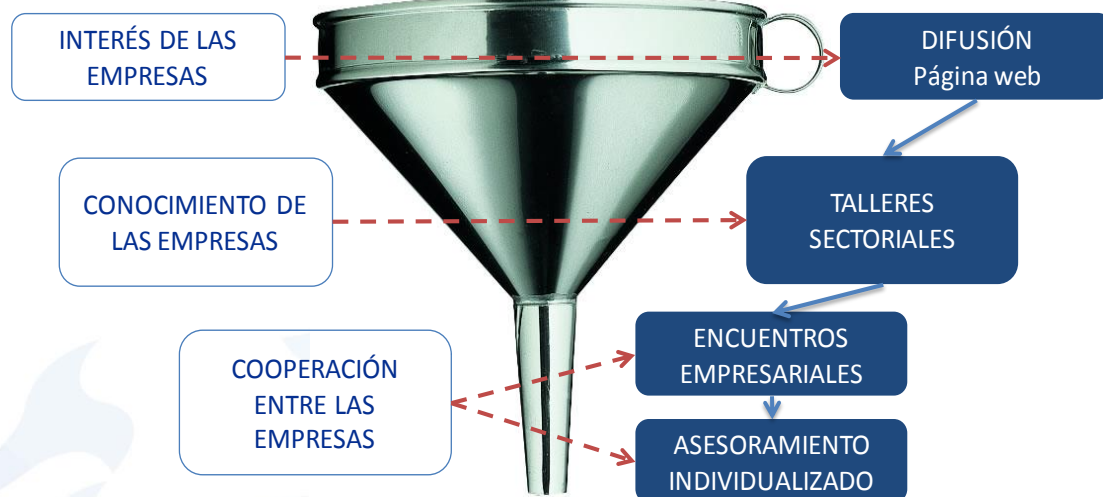
En las siguientes líneas, se describe con detalle la metodología de trabajo puesta en marcha, así como los principales procedimientos y tareas realizadas, a fin de que, una vez finalizado el proyecto, se pueda continuar con la estrategia de cooperación emprendida entre las empresas y profesionales de ambos territorios.

Asimismo, la metodología que se describe puede servir de base para el trabajo que debe desarrollar un equipo técnico de desarrollo provincial para favorecer la cooperación entre las empresas y profesionales de un determinado territorio.

4.1. DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA INCUBADORA

La estrategia desarrollada con ocasión de la Incubadora de Proyectos Empresariales de cooperación ha consistido en poner en marcha una serie de acciones dirigidas a identificar oportunidades de cooperación existentes entre empresas de la provincia de Granada y de la zona Norte de Marruecos (Región de Tánger-Tetuán).

La estrategia ha partido de la necesidad de buscar el interés de las empresas en participar en las actividades de la Incubadora para, a partir de una fase de conocimiento mutuo y de profundización en sus relaciones, tratar de obtener la cooperación empresarial que se persigue, según el esquema que se incluye a continuación.



La **metodología de trabajo** desarrollada se ha dividido en fases cuyos objetivos y acciones realizadas son las que se especifican a continuación:

- Una primera fase específica de **difusión del proyecto** entre las empresas y profesionales de los sectores clave que el proyecto tiene definidos. En este primer momento, esta fase de difusión ha permitido llegar al mayor número de potenciales empresas y/o profesionales, pertenecientes a los sectores clave en ambos territorios, para tratar de darles a conocer el proyecto y sensibilizarlas sobre las oportunidades que ofrece la cooperación empresarial.
- Una segunda fase dirigida a incentivar a estas empresas y profesionales para que participen en las actividades previstas en el proyecto y, muy especialmente, en los **talleres sectoriales profesionales**, de forma que puedan conocer la actividad que desempeñan otras empresas y profesionales, de su mismo sector, de la otra orilla y, de esta forma, puedan surgir posibles iniciativas de cooperación.
- A partir de este primer contacto obtenido en los talleres sectoriales, la tercera fase ha estado orientada a fomentar el conocimiento mutuo de las empresas o profesionales que han presentado una mejor disposición a cooperar entre ellos/as, mediante los **encuentros profesionales** o visitas que sus representantes han podido girar a la otra empresa o profesional y así poder conocer su realidad, en su propio entorno.

- Fruto de este mutuo conocimiento, dentro de la tercera fase definida, también se han podido ir decantando aquellos proyectos de cooperación empresarial que, por su potencial desarrollo, han sido seleccionados para ser apoyados y asistidos mediante un servicio de **asistencia técnica** individual.

Seguidamente, se pasa a profundizar en el contenido de cada una de las fases de trabajo señaladas.

4.2. DIFUSIÓN DEL PROYECTO

La fase de difusión del proyecto ha consistido en la realización de una serie de acciones dirigidas a dar a conocer la Incubadora de Proyectos Empresariales entre los principales grupos de interés. Para ello, se han desarrollado las acciones que se describen a continuación.

PÁGINA WEB

Uno de los pilares de esta fase de difusión ha sido la página web que se ha diseñado específicamente para la Incubadora de Proyectos Empresariales: <http://www.incubadora-granada-marruecos.com>. Esta web fue diseñada en castellano y francés para ofrecer información general sobre la Incubadora de proyectos, así como información suministrada por parte de las empresas que se inscribían para participar en la misma.



El contenido de la página web es el que se relaciona a continuación:

- **Presentación** del Proyecto INNOMERCAMED y de la Incubadora de Proyectos Empresariales.
- **Actividades** que se han programado en relación al proyecto.
- **Ventajas** que la Incubadora ofrece a las empresas. Entre estas ventajas se incluía que las empresas interesadas podrían de forma gratuita:
 - Incorporar su información de interés para que pueda ser identificada como oportunidad de negocio por parte de una empresa de la otra orilla.
 - Recibir información de interés sobre las posibilidades que ofrece la provincia de Granada y la Región de Tánger-Tetuán en cada uno de los sectores identificados como prioritarios.

Para las empresas que estando interesadas finalmente resultaran seleccionadas para participar en las actividades del proyecto las ventajas que se exponían eran:

- Participar activamente en los talleres sectoriales que le permitan conocer oportunidades de cooperación y a otras empresas de la otra orilla, con las cuales desarrollarlas.
- Desplazarse a la otra zona y conocer “in situ” a la empresa con la que podría llegarse a un acuerdo de cooperación estable.
- Recibir el asesoramiento técnico necesario, por parte de un consultor especializado para que las posibles iniciativas de cooperación identificadas con otra empresa de la otra orilla puedan cristalizar efectivamente en un acuerdo.
- **Hoja de inscripción** para solicitar la participación en las actividades de la Incubadora.
- **Información** sobre aquellas empresas que han manifestado su interés en participar en el proyecto.
- **Noticias** relacionadas con la Incubadora.
- **Datos de contacto** relacionados con el Proyecto INNOMERCAMED y la Incubadora.

MATERIALES DE DIFUSIÓN

Con carácter previo a las actividades de difusión se elaboraron una serie de materiales que sirvieran de soporte en cada una de las actividades de la Incubadora.

En este sentido, se realizó el diseño de los contenidos y la edición de los siguientes materiales de difusión: banner publicitario, folleto informativo y material para presentaciones del proyecto: PowerPoint, enara, etc.

PRESENTACIONES INSTITUCIONALES DEL PROYECTO

El proyecto contó con la celebración de **dos presentaciones institucionales: una en Granada y otra en Tetuán**, en las que representantes institucionales de las entidades socias del proyecto expusieron los objetivos de la Incubadora, así como las actividades previstas y su planificación.

Se trataba, a través de los mismos, de sensibilizar a las empresas de ambos territorios sobre las ventajas que ofrecía la Incubadora para todas aquellas empresas que quisieran cooperar con otras empresas del otro lado del Estrecho.

PRESENTACIÓN A ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Las labores de difusión se centraron en mantener **entrevistas personales con los/as representantes de todas las asociaciones empresariales** de carácter sectorial y territorial granadinas y del Norte de Marruecos que, de una u otra forma, pueden tener una vinculación con el proyecto y que, por tanto, podían actuar como prescriptores de la Incubadora entre sus entidades socias.

A partir de la entrevista personal mantenida con ellas para solicitarles su colaboración, se les propuso dos opciones para la difusión del proyecto entre sus empresas asociadas:

- Una **carta de presentación**, que enviaron por correo electrónico.
- Una **presentación del proyecto**, si el número previsible de asistentes se entendía suficiente.

Además de ello, también se realizaron presentaciones específicas a empresas pertenecientes a algunas asociaciones significativas, como la Asociación de Jóvenes Empresarios de Granada, Asociación Granadina de Mujeres Empresarias, por ejemplo.

PRESENTACIÓN A EMPRESAS

Además de la presentación a las asociaciones empresariales, se elaboró un listado de posibles empresas potencialmente interesadas en participar en el proyecto, a propuesta de los/as consultores sectoriales con los que se contó.

Desde el Proyecto INNOMERCAMED les fue remitida una **carta a las empresas interesadas** para darles a conocer el lanzamiento de la Incubadora.

4.3. TALLERES SECTORIALES

Los talleres sectoriales empresariales han sido la actividad principal para el desarrollo de la estrategia planteada por la Incubadora de Proyectos de Cooperación Empresarial INNOMERCAMED. Para ello, se han concebido como un espacio de encuentro entre empresas y profesionales de la provincia de Granada y de la Región de Tánger-Tetuán, pertenecientes a un mismo sector.

Cada uno de los talleres programados ha permitido que **empresas granadinas y empresas marroquíes** de un mismo sector, puedan conocerse, saber qué es lo que ofrecen, cuáles son sus mercados, sus productos, sus estrategias, así como sus ideas y posibilidades de crecimiento respecto a la otra orilla del Estrecho.

OBJETIVOS

El **objetivo** de los talleres ha sido facilitar a un grupo de empresarios participantes (granadinos y marroquíes) un espacio en el que puedan conocerse y, como consecuencia de ello, identificar posibles oportunidades de negocio de mutuo interés.

Para las empresas participantes participar en un taller constituyó, por tanto, una excelente oportunidad para conocer cuáles son las oportunidades que ofrece el sector y sus empresas del otro territorio y, de esta forma, valorar la posibilidad de iniciar una estrategia conjunta de cooperación.

Se trató, por tanto, de que cada una de las empresas participantes:

1. **Se diera a conocer al resto de empresas participantes en su taller:** es decir, se presente e informe cuál es su actividad, su mercado, su interés en llegar a posibles colaboraciones con otras empresas, etc.

2. A partir de este conocimiento mutuo, **se explorasen posibles oportunidades de negocio** que de forma bilateral o multilateral, puedan ser susceptibles de ser estudiadas y puestas en marcha por algunas de las empresas participantes.

PROGRAMACIÓN DE LOS TALLERES

Se programaron ocho talleres en los seis sectores que, desde el proyecto INNOMERCAMED, se consideraron de mayor potencial en ambos territorios. Estos sectores fueron: agroindustrial, comercio minorista, artesanía, turismo, gestión cultural y energías renovables.

DESARROLLO DE LA AGENDA

La agenda del taller aparece recogida en el **Anexo 1.B.** de la presente Guía.

Esta agenda se distribuyó en tres grandes bloques:

- Un **bloque informativo**: se desarrollará entre las 9.30 y las 12.30 horas, en que el objetivo era que las empresas asistentes reciban una visión lo más cercana posible sobre:
 - El proyecto INNOMERCAMED.
 - La realidad socioeconómica de las dos áreas territoriales del proyecto INNOMERCAMED: la provincia de Granada y la Región de Tánger-Tetuán.
 - La situación particular que, en ambas zonas, se encuentra el sector empresarial en torno al cual gira el taller.
 - La importancia de las relaciones y la cooperación empresarial como herramienta de competencia.

Este bloque informativo consistió en exposiciones por parte de un experto y, al final de la misma se abrirá un turno de preguntas y un pequeño debate entre los asistentes.

- Un **bloque expositivo**: se desarrolló a lo largo de 120 minutos (entre las 12.30 y las 14.30 horas). A lo largo de este espacio, cada una de las empresas participantes dispuso de 8-10 minutos para presentar su empresa al resto de las empresas participantes.

Para que cada empresa pueda realizar su presentación, desde la organización se les facilitó un documento que, a modo de guión, diera algunas pistas sobre cómo prepararla y en qué aspectos centrar las intervenciones.

Además de la presentación, en sí mismo, las empresas pudieron traer consigo y presentar cualquier material que consideren de interés: tarjetas, folletos, videos, PowerPoint, material publicitario, etc.

- Un bloque de **encuentros bilaterales**: en la sesión de tarde, tras la comida de confraternización, las empresas participantes tuvieron la ocasión de explorar posibilidades de cooperación bilateral.

Para ello, la sala se distribuyó en mesas de trabajo (en función del número de empresas asistentes). Cada mesa de trabajo estaba integrada por una empresa marroquí, una empresa granadina y un intérprete (en el caso de que fue necesaria su participación).

Para facilitar la búsqueda de posibilidades de cooperación entre las empresas participantes, la organización facilitó:

- Un guión que permitía a cada mesa valorar sus posibilidades.
- Un formulario para que al finalizar la mesa se valoraran las posibilidades que ofrece la empresa con la que se ha entrevistado para proseguir los contactos (encuentros empresariales).
- El apoyo del Equipo Técnico encargado de prestar la asistencia al Taller para solventar cualquier duda o problema.

Cada uno de estos encuentros bilaterales se desarrolló en torno a 20-25 minutos. Las empresas fueron rotando por cada una de las mesas de trabajo, de forma que todas las empresas granadinas tuvieron la oportunidad de mantener un encuentro bilateral con todas las empresas del Norte de Marruecos.

ENCUENTROS BILATERALES

El Encuentro Bilateral se ofreció dentro de los Talleres sectoriales como una oportunidad para conocer en profundidad y de forma individual para las empresas participantes, qué es lo que hace la otra empresa del mismo sector, cuáles son sus intereses y si estos intereses pueden coincidir con los de la empresa que participaba en el encuentro.

Para facilitar el intercambio esperado de cada encuentro bilateral, la organización le ofreció a cada empresa un guión sobre la información en la que se debería centrar el encuentro, la información que cada empresa debería conocer sobre la empresa con la que se entrevistaba, cuyo contenido aparece recogido en el **Anexo 1.F.** de la presente Guía.

DOCUMENTACIÓN DE LOS TALLERES

Los documentos que se elaboraron de apoyo a cada taller, aparecen recogidos en el **Anexo 1** de la Guía. Serían los siguientes.

- **Nota sobre los aspectos logísticos del Taller para las empresas participantes (Anexo 1.A.).** Esta nota se remitió, antes de cada taller, a todas las empresas participantes que debían desplazarse al otro territorio. La idea es que cada una de ellas conociese, de primera mano, todos los aspectos organizativos relacionados con el taller.
- **Agenda del Taller (Anexo 1.B.).** Modelo de Agenda utilizada para cada uno de los talleres sectoriales. Lógicamente este modelo fue adaptado a cada uno de los sectores objeto de atención de cada uno de los talleres sectoriales.
- **Consejos para realizar las presentaciones a empresas (Anexo 1.C.).** Una de las actividades programadas con ocasión del taller sectorial era una presentación individual de cada empresa a cada una de las restantes participantes. Para preparar adecuadamente esta presentación se facilitó a cada empresa participante un documento en el que se le aconsejaba como preparar esta intervención.
- **Guión para la preparación de los encuentros bilaterales (Anexo 1.D.).** Otra de las actividades programadas en el taller consistía en la exploración de posibles oportunidades de cooperación entre dos empresarios (uno de cada territorio), durante 20 minutos, mediante un encuentro bilateral. Como el caso anterior, también se facilitó una documentación para que los empresarios participantes en estos encuentros pudieran prepararlos adecuadamente.
- **Modelo de ficha de información de la empresa (Anexo 1.E.).** Con la información suministrada por cada empresa, tanto en su inscripción en el taller, como en su presentación individual, se preparó una ficha informativa.
- **Modelo de hoja de valoración de los encuentros bilaterales (Anexo 1.F.).** Cada encuentro bilateral que mantuvo cada empresario (de uno y otro territorio) fue valorado por cada uno de ellos. Esta hoja de valoración resultaba clave para determinar las oportunidades de cooperación entre ambas empresas.

- **Cuestionario de evaluación del taller sectorial (Anexo 1.G.).** Una vez finalizado el taller sectorial, los participantes tuvieron ocasión de valorar diferentes aspectos, de contenido y organizativo, del mismo.
- **Informe justificativo del taller sectorial (Anexo 1.H.).** El objetivo de este informe era, como su propio nombre indica, justificar cada una de las actividades realizadas con ocasión del taller.
- **Informe de valoración de los talleres sectoriales por las empresas participantes (Anexo 1.H.)** que, a diferencia del anterior, se centraba en los resultados alcanzados por parte de las empresas participantes en cada uno de los talleres sectoriales.

4.4. SELECCIÓN DE LAS INICIATIVAS DE COOPERACIÓN

A partir de las iniciativas de cooperación identificadas gracias a los talleres sectoriales, la Incubadora solicitó a todas las empresas participantes en los mismos, que manifestaran su interés en seguir participando en las actividades que estaban programadas: **Encuentros Empresariales y Asistencias Técnicas** Individualizadas.

Para ello, se hizo una convocatoria y un plazo de solicitud, tras el cual se seleccionaron empresas granadinas y marroquíes interesadas en avanzar en su estrategia de cooperación conjunta.

El equipo técnico de la Incubadora, a partir de esta selección, programaron las diferentes asistencias y encuentros, con el objetivo final de alcanzar un acuerdo de cooperación entre las empresas de ambos lados del Estrecho.

A continuación se describen cada una de estas actividades.

4.5. ENCUENTROS EMPRESARIALES

Las empresas que, gracias a los talleres sectoriales, identificaron posibles **iniciativas de cooperación**, pudieron desarrollarlas a través de los encuentros empresariales.

- Estos encuentros, a diferencia de los talleres, se celebraron específicamente entre empresas que ya había tenido un primer contacto y pretendían profundizar en las posibles iniciativas de cooperación identificadas

- Los encuentros tuvieron lugar en la **sede de la empresa** granadina que los solicitó.
- Estos encuentros contaron con el **apoyo de un consultor** especializado.

Los encuentros empresariales estuvieron dirigidos a detallar los aspectos más importantes de las iniciativas de cooperación y a establecer un programa de trabajo para lograr materializar acuerdos entre ambas empresas.

Como resultado del Encuentro Empresarial, el consultor de apoyo elaboró un informe con los resultados obtenidos del mismo, en el que recogía su visión de la iniciativa de cooperación, así como los pasos a seguir en relación a la iniciativa de cooperación trabajada

DOCUMENTACIÓN DE LOS ENCUENTROS EMPRESARIALES

En el **Anexo 2** aparece la documentación utilizada en los encuentros bilaterales. Esta información fue, básicamente, de dos tipos.

- **Modelo de ficha informativa de los encuentros empresariales (Anexo 2.A.).** Como su propio nombre indica, además de identificar a cada una de las empresas participantes en el encuentro, centra su atención en el interés que tiene cada una de las empresas participantes y en los resultados obtenidos.
- **Modelo de certificado de los encuentros empresariales (Anexo 2.B.).** Como evidencia de que el mismo ha tenido lugar.

4.6. ASISTENCIA TÉCNICA A LAS INICIATIVAS DE COOPERACIÓN

Sobre todas las empresas granadinas participantes en los Talleres Sectoriales se lanzó una convocatoria para aquellas que estuvieran interesadas, pudieran solicitar una asistencia técnica específica al objeto de avanzar en su iniciativa de cooperación.

A partir de las empresas que solicitaron la asistencia técnica, se realizó una selección para determinar las empresas que tuvieron a su disposición este asesoramiento individualizado dirigido a **avanzar en las posibles oportunidades de cooperación** con empresas de la otra orilla.

OBJETIVOS

Los objetivos propuestos para las asistencias técnicas, fueron:

- Asegurar que la empresa recibe el apoyo que necesita para materializar las oportunidades de negocio en Marruecos.
- Conseguir que como fruto de la asistencia las empresas puedan firmar acuerdos de colaboración.

ESQUEMA GENERAL DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

La asistencia técnica propuesta a cada una de las empresas del proyecto se estructuró en torno a tres grandes fases:

1. FASE DE DIAGNÓSTICO.

- Los **objetivos** marcados en esta fase fueron los siguientes:
 - Por una parte, que el consultor conociese de primera mano las posibilidades que tiene la empresa asistida de extender su negocio hacia la Región de Tánger-Tetuán.
 - Por otra, de definir un plan de acción (segunda fase de la asistencia técnica) que le permita alcanzar este objetivo.
- **Herramientas metodológicas:** se articulaba en torno a una entrevista en profundidad entre el consultor y el responsable de la empresa orientada a la consecución de los objetivos anteriormente planteados. La entrevista tuvo lugar en la sede de la empresa o en otro lugar previamente determinado entre ambos.
- **Soporte documental:** se cumplimentó una Ficha Informativa de la Asistencia Técnica de cada una de las empresas, una vez que se realizó la entrevista con el responsable de la empresa. Esta ficha aparece recogida como **Anexo 3.A.** de la presente Guía.

2. FASE DE PLAN DE ACCIÓN.

- **Objetivo de esta fase:** a través del Plan de Acción lo que se pretendió es que las empresas granadinas y marroquíes pudieran avanzar en un posible acuerdo de

cooperación. Para ello, además del apoyo experto, el proyecto contempló dos actividades diferenciadas a las empresas:

- La posibilidad de desplazarse a Marruecos y mantener un encuentro profesional bilateral con la/s empresa/s con las que esté interesado en cooperar.
- La posibilidad de participar en una Jornada Técnica sobre oportunidades de inversión para las empresas granadinas en Marruecos.
- **Herramientas metodológicas:** se combinaron dos metodologías diferenciadas:
 - Por una parte, una entrevista en profundidad de la empresa con el equipo técnico consultor en Marruecos, aprovechando su desplazamiento allí.
 - Por otra, el encuentro bilateral con la empresa marroquí con la que podría cooperar.

- **Soporte documental:**

De nuevo fueron utilizadas fichas informativas que se cumplimentaron con la información extraída de la entrevista o de los encuentros entre empresas. Esta ficha aparece recogida como **Anexo 3.B.** de la presente Guía.

3. FASE DE CIERRE DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

- **Objetivo de esta fase:** en esta fase se trató de cerrar el proceso de asistencia técnica y, en los casos en los que fuese posible, mediante un acuerdo de cooperación entre la empresa granadina y una empresa marroquí.

Los acuerdos pudieron ser de muy diferente tipo: un contrato, un convenio marco, un Memorandum of Understanding, etc.

- **Herramientas metodológicas:** el equipo consultor facilitó la redacción del texto del posible acuerdo y, en algunos casos, se mantuvieron reuniones presenciales con las empresas en Granada.
- **Soporte documental:** Se utilizaron fichas específicamente diseñadas para esta asistencia técnica, cuyo modelo aparece recogido como **Anexo 3.C.** de la presente Guía.

En el caso de que fruto de la asistencia técnica realizada se hubiese alcanzado un acuerdo entre las dos empresas, como evidencia del mismo se incorporó:

- El texto del acuerdo alcanzado.

- En el caso de que alguna de las empresas considerase que éste tenía un carácter confidencial, se optó por certificar el citado acuerdo.

Por último, para dejar evidencia de cada una de las asistencias técnicas mantenidas, en cada una de ellas, la empresa asistida certificó la reunión. El modelo de certificación utilizada aparece como **Anexo 3.D.** de la presente Guía.



5. EL SECTOR DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES EN MARRUECOS Y LA REGIÓN DE TÁNGER-TETUÁN

5.1. EL REINO DE MARRUECOS

El Reino de Marruecos está **situado** al noroeste del continente africano. Está bordeado al norte por el Mar Mediterráneo, al oeste por el Océano Atlántico y por el desierto del Sahara al sur y este. Al este y el sur tiene fronteras con Argelia y Mauritania.



Su **régimen político** es el de una monarquía “constitucional, democrática, parlamentaria y social” (Constitución del Reino de Marruecos).

Tiene una **superficie** de 712.550 km² y una **población** estimada de 32.187.000, según una estimación del Gobierno en el año 2011. Un 57,83 % de esta población es urbana y un 49,22 % femenina.

Administrativamente el Reino está dividido en **16 regiones**: Cahuia-Uardigha; Dukkala-Abda; Fez-Bouleman; Gharb-Sharda-Beni Hssen; Gran Casablanca; Guelmim-Es Smara; El Aaiun-Bojador-Sakia el Hamra; Marrakech-Tensift-Al Haouz; Mequinez-Tafilalet; Oriental; Ued Ed-Dahab-Lagouira; Rabat-Salé-Zemmur-Zäer; Suss-Massa-Dráa; Tadia-Azilal; Tánger-Tetuán y Taza-Alhucemas-Taunat.

Las **ciudades más importantes** son Rabat (capital del Reino); Casablanca; Fez; Marrakech; Salé; Tánger; Mequinez; Agadir y Tetuán.

Sus **indicadores sociales** más relevantes son los siguientes:

- **Densidad de población (2011)**: 71,42 habitantes por kilómetro cuadrado (sin considerar el Sahara Occidental). 44,76 habitantes por kilómetro cuadrado si se incluyen los 252.100 kilómetros cuadrados de este territorio.
- **Esperanza de vida (2010)**: 72 años.
- **Crecimiento estimado de la población (2010-2020)**: 1 %.
- **Tasa de natalidad (2010)**: 20 o/o.
- **Tasa de fertilidad (2010)**: 2,3 hijos por mujer.

En cuanto a sus **indicadores económicos**:

1. **Índice de Desarrollo Humano (2011)**: 0,582 (puesto 130).
2. **PIB per cápita (2011)**: 2.945 dólares USA.
3. **Crecimiento del PIB (2011)**: 4,8 %.
4. **Índice de coste de la vida (2011)**: 0,9 %.
5. **Tasa de desempleo (2011)**: 8,9 %.
6. **Saldo de la balanza comercial (2011)**: -185.482 millones de dirhams.
7. **Distribución económica por sectores (2011)**: agricultura (13,8 %); industria (26,7 %); Servicios (59,5 %).

5.2. LA REGIÓN DE TÁNGER – TETUÁN

La Región de Tánger-Tetuán se **sitúa** en el noreste de Marruecos.



Tiene una **superficie total** de 11.570 kilómetros cuadrados.

Administrativamente su territorio está integrado por **dos prefecturas** (Tánger Asilah y Mdiq-Fnideq) y **cuatro provincias** (Tetuán, Larache, Chefchaouen y Fahs Anjra).

Según el último Censo de habitantes (año 2004) la **población** de la Región se sitúa en 2.460.220 habitantes, lo que viene a suponer el 8,15 % del total de la población marroquí. Es la cuarta región del país.

Las **ciudades** más importantes de la Región son Tánger, Tetuán, Chefchaouen, Larache y Asilah.

Sus **indicadores sociales** más relevantes son los siguientes:

- **Densidad de población (2011):** 213 habitantes por kilómetro frente a los 44,76 habitantes por kilómetro cuadrado del total de Marruecos (considerando la extensión del Sahara Occidental).

- **Índice de crecimiento demográfico anual:** 2 % (Marruecos 1'4%).
- **Pirámide de población** predominantemente joven: el 44,6 % de su población (año 2004) tiene 19 años o menos y sólo el 8 % tiene más de 75 años.
- **Distribución de la población:** 58,3 % de la población reside en el ámbito urbano y litoral de la Región, mientras que el 41,7 % reside en el ámbito rural.
- **Índice de alfabetización:** 58'5% del total de la población.
- 930.000 activos, o sea un índice de actividad del 37'8% (Marruecos 35'9%).

En cuanto a sus **indicadores económicos:**

- **PIB per cápita (2011):** 2.515,13 dólares USA.
- **Tasa de actividad masculina (2011):** 77 %.
- **Tasa de actividad femenina (2011):** 13 %.
- **Tasa de desempleo (2011):** 8,4 % (2,5 % en la zona rural).
- **Distribución económica por sectores (2011):** agricultura, ganadería y pesca (33 %); industria (29 %); Servicios (38%).

Análisis sectorial:

1. **Sector primario (agricultura, ganadería y pesca).** el peso agrícola de la Región es significativamente más importante que la del resto del país. Un 44 % de la población activa está ocupada en este sector. Dentro del sector primario, la agricultura, la ganadería y la arboricultura tienen un peso relativo más importante que la pesca que, a pesar de la importante fachada marítima que posee, no deja de tener un carácter de mera autosuficiencia.
2. **Sector industrial.** Por su importante posición geoestratégica la Región de Tánger-Tetuán se ha convertido, en los últimos años, en el segundo polo industrial del país, tras el eje Rabat-Casablanca.

El sector industrial de la Región viene a representar, aproximadamente, el 10 % del total de establecimientos activos a nivel nacional y un 15 % del empleo. Los sectores que presentan un peso relativo más importante son el textil y el del cuero, seguido por el eléctrico y el electrónico.

En los últimos años, se ha producido un importante desembarco de empresas multinacionales en el sector textil (Inditex) y automoción (Renault y Delphi).

La gran industria de la Región se concentra en las inmediaciones de Tánger, al contar con una importante oferta de suelo industrial y logístico con inmejorables condiciones para su implantación: Tánger Med, Tánger Free Zone, Melloussa, etc.

3. **Sector servicios.** Se trata de un sector que ocupa al 33,5 % de su población activa, pero que presenta unas excelentes perspectivas de crecimiento y generación de nueva actividad económica, sobre todo en lo relacionado con el **subsector turístico**.

La Región posee indudables riquezas naturales que, debidamente explotadas, pueden hacer eclosionar tanto el turismo de sol y playa como el rural. En el año 2004 el Centro Regional de Inversiones preveía que este crecimiento protagonizaría que 46 de cada 100 empleos se crearan en este sector.

Este mismo año se destacaba como la Región poseía un total de 68 establecimientos hoteleros, con una capacidad de 9.721 plazas. No disponemos datos fiables en la actualidad, aunque nos consta el gran auge que está experimentando la costa, entre Ceuta y Tetuán (M'Diq-Fnideq), la zona de Oued Laou, y la franja costera comprendida entre Asilah y Larache, como destino turístico de primer nivel.

En turismo rural, la referencia de la Región es la ciudad de Chefchaouen.

El **comercio**, por su parte, se concentra en torno a los grandes núcleos urbanos de Tánger y Tetuán.

Régimen fiscal:

La Tánger Free Zone ofrece atractivas ventajas fiscales a las empresas extranjeras que se ubiquen en este espacio industrial como incentivo para atraer la inversión directa por parte de empresas foráneas.

Entre los incentivos fiscales más atractivos caben destacar:

- El Impuesto de Sociedades es del 0 % durante los cinco primeros años. A partir del sexto año y durante los veinte años siguientes, la compañía gozará de un tipo reducido del 8,75 %.
- Exención de licencias urbanísticas y tasas urbanas durante los primeros 15 años.
- Exención del Impuesto sobre el Valor Añadido.
- Exención de todas las tasas de registro y obligaciones registrales.
- Exención de impuestos sobre dividendos y participaciones sociales.

Infraestructuras

Red de carreteras

La Región dispone de un total de 2.027 kilómetros de carreteras, que se reparten del siguiente modo: un 29 % son carreteras nacionales, un 13 % de carácter regional y un 50 % provincial. Las autopistas representan un 7 % del total (144 kilómetros aproximadamente).

Entre las vías más importantes conviene señalar:

- El desvío mediterráneo, que conecta Tánger con Saidia.
- La vía rápida Tánger-Tetuán.

Con el lanzamiento del Puerto Tánger-Med, se pondrá en marcha la construcción de conexiones de carreteras y autovías que actualmente están funcionando:

- La nueva autopista, de 61 Km, que conecta la autopista del Norte con el puerto Tánger-Med.
- La vía rápida entre el Puerto de Tánger-Med y la zona comercial de Fnideq.

Red aérea

La región cuenta con dos aeropuertos internacionales: Tánger-Ibn Batouta y Tetuán-Saniat.

Además y visto el peso de la región tanto a nivel turístico e industrial, se beneficia de conexiones directas con las principales ciudades de Europa a través del Aeropuerto Internacional de Tánger. Entre los enlaces más destacados, cabe reseñar: Madrid, Barcelona, París, Bruselas, Colonia y Londres.

La evolución del tráfico de pasajeros está experimentando un constante crecimiento cada año. En el año 2003 este tráfico era de 265.147 pasajeros y en el año 2009 de 645.000, aproximadamente.

Red de ferrocarril

La Región está atravesada por una línea de ferrocarril de norte a sur que une longitudinalmente la prefectura de Tanger-Asilah con la provincia de Larache (44 kilómetros) y con la provincia de Fahs Anjra (12 kilómetros).

La Oficina Nacional e Ferrocarril (la ONCF) opera diez trenes diarios entre la Región y otras ciudades del Reino (Rabat, Casablanca, Marrakech, Agadir, etc.) y, en la actualidad, se está trabajando en el proyecto de un nuevo Tren de Alta Velocidad que unirá a la ciudad de Tánger con Casablanca en un tiempo máximo de dos horas (actualmente este trayecto dura aproximadamente cuatro horas).

En la Región hay cinco estaciones de ferrocarril: Tanger-Ville, Tanger-Moghogha, El Akba Hamra, Asilah y Sidi El Yamani.

Infraestructura portuaria

La Región de Tánger-Tetuán representa la mayor concentración portuaria del Reino. Dispone de varios puertos sobre los dos mares que bañan sus costas.

A nivel de pasajeros cabe reseñar los puertos de Tanger-Ville y el Puerto de Tánger-Med, ambos en la ciudad de Tánger. Actualmente se está desarrollando una importante inversión en un nuevo puerto en la misma ciudad de Tánger que tiene por objetivo potenciar el turismo de cruceros.

Además de estos puertos, cabe reseñar la capacidad comercial del Puerto de Tánger-Med, especialmente diseñado para el tráfico de mercancías, con una capacidad de movimiento de más ocho millones de contenedores y una zona franca logística de más de 150 hectáreas.

Por último también cabe destacar otra serie de puertos de recreo en las ciudades de Asilah, Larache, Jebha, M'diq, Restinga Smir et Kabila, y Ksar Sghir.

Zonas industriales

La Región ofrece más de 5.000 hectáreas de suelo industrial y logístico, de los cuales, aproximadamente la mitad están actualmente disponibles.

Actualmente, liderado por la Tánger Free Zone, se ha puesto en marcha la **Gran Plataforma Industrial de Tánger Med** (*Tanger Med Great Industrial Platform*) que pretende gestionar, de forma integrada las cinco grandes zonas industriales de la Región. A saber:

- Tanger Boukhalef cluster (Tanger Free Zone).
- Melloussa Jouamaá cluster.
- Port and logistic cluster (Tanger Med).
- Fnideq Commercial Free Zone.
- Tetouan cluster.

Tanger Free Zone (TFZ)

La TFZ, junto a Tanger Med, constituye una de las dos apuestas industriales más representativas del futuro industrial de Marruecos.

Se trata de una zona logística e industrial de más de 500 hectáreas ubicada en un lugar privilegiado, en las inmediaciones del Aeropuerto Internacional de Tánger y de la Autopista que une Agadir, Marrakech, Casablanca, Rabat y Tánger.

Se creó en 1999 y, desde entonces, su crecimiento ha sido constante, tanto en suelo disponible (actualmente se encuentra urbanizada su Tercera Fase y tiene en proyecto dos nuevas áreas para su futura ampliación), como en número de empresas (actualmente más de 500 empresas, de 13 nacionalidades diferentes y que ofrecen empleo a más de 50.000 personas).

Entre sus sectores más representativos de la TFZ están la automoción, la aeronáutica, la electrónica, el textil, la informática, los sistemas de información y los servicios financieros.

Tanger Med

El Puerto de Tanger Med constituye el segundo gran polo industrial y logístico de la Región.

Está gestionado por la Autoridad Portuaria (TMPA), que tiene como misión dotar al Puerto de todas las infraestructuras necesarias para el desarrollo empresarial. Entre éstas caben destacar:

- Terminal de contenedores, con una capacidad media anual de movimiento de 8,2 millones.
- Terminal RoRo, de pasajeros, vehículos, hidrocarburos, ferroviaria, etc.
- Una zona logística (Medhub) con una extensión aproximada de 150 hectáreas.

Como se ha comentado anteriormente, Tanger Med está integrada en la Gran Plataforma Industrial de Tanger Med, como gran polo de competitividad de la Región.

5.3. EL SECTOR DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES EN MARRUECOS

SITUACIÓN ENERGÉTICA

La situación actual que presenta el sector energético en Marruecos se caracteriza por:

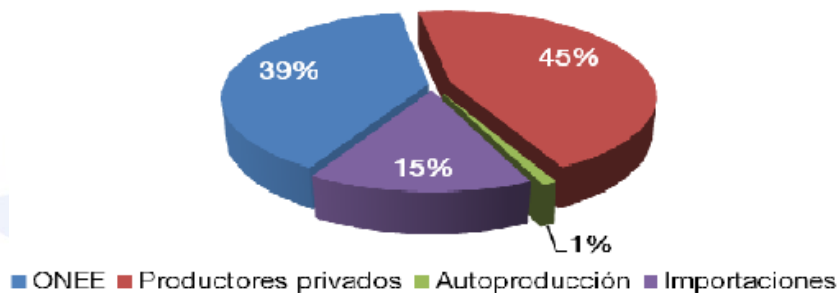
1. **Por una fuerte dependencia de fuentes energéticas eléctricas exteriores:** el 15,1 % de la energía que se consume en Marruecos procede del exterior.

Marruecos se abastece desde España, con dos líneas con una potencia total instalada de 1.400 Mw, y desde Argelia.

2. Por Una fuerte **dependencia de la energía geotérmica:** un 88,38 % de la capacidad total instalada en Marruecos (28.751 Gwh), depende de esta fuente.
3. Por un **escaso desarrollo del autoconsumo:** sólo un 1 % de la capacidad total instalada depende de esta fuente.
4. Por un incremento continuado en la demanda energética: entre un 6 y un 8 % de crecimiento anual.

5. Por un **importante corriente privatizadora desde el año 1994**. El organismo estatal de quien depende toda la política energética es la Oficina Nacional de Electricidad y Agua Potable (ONEE), resultante de la fusión de dos grandes empresas: la Oficina Nacional de Electricidad (ONE) y la Oficina Nacional de Agua Potable (ONEP). Sin embargo su participación en el mercado energético es mucho más restringida que hace apenas veinte años.

Como muestra de ello, cabe reseñar que la ONEP representa en la actualidad el 39 % del total de las inversiones que se están realizando, frente a otros operadores y empresas privadas que representan un 45 %.



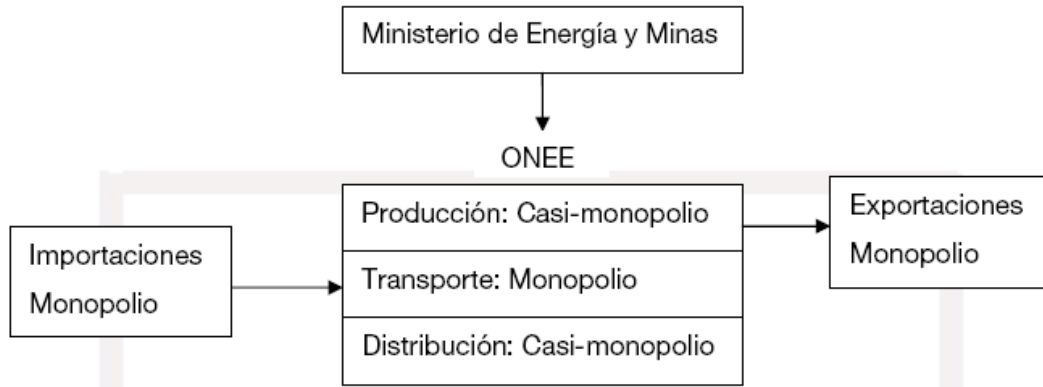
Esta fuerte presencia de empresas privadas está generando importantes oportunidades de negocio para empresas del sector, como GAMESA, ISOFOTON, ACCIONA, etc.

6. Al margen de la producción, tanto el transporte como la distribución, funciona con una **fuerte regulación estatal**.

Por lo que se refiere a la distribución, el 56 % de esta actividad está en manos de la ONEE, repartiéndose el resto entre una serie de gestores delegados: Lydec, Redal, Amendis, Radeema, Radeef, Rak, Radej, Radeel y Rades, de forma que funciona como un cuasi-monopolio.

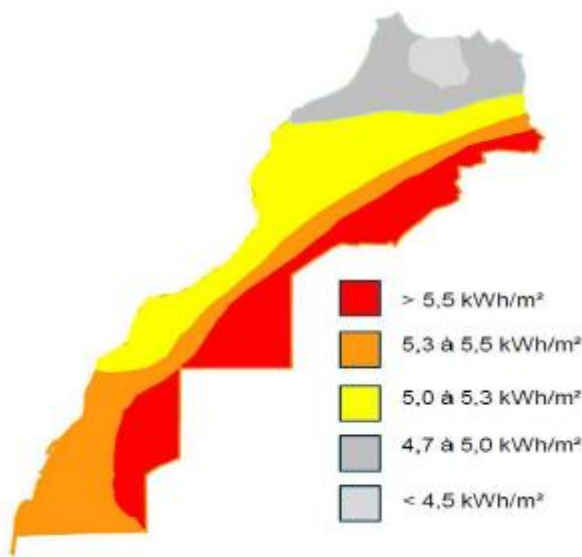
El transporte, por su parte, está totalmente controlado por la ONEE, quien posee más de 20.877 Kilómetros de líneas.

El esquema sería, gráficamente, el siguiente:



La situación de cada una de estas fuentes energéticas en marruecos es la siguiente:

ENERGÍA SOLAR



Marruecos presenta unas condiciones climáticas excepcionales para el desarrollo de la energía solar. Una gran parte del país presenta un nivel de radiación superior a los 1.900 kWh/m² anuales, lo que permitiría optimizar cualquier inversión de estas características. La mayor parte de estas zonas se ubican en la región del Sahara y en la meseta del Atlas, zonas que, en una gran parte, están despobladas.

Actualmente las dos plantas más importantes, ya instaladas, son:

- **Ani Beni Mathar:** una planta termosolar de ciclo combinado, con una capacidad de producción de 470 megavatios de potencia, sobre un campo solar de 183.000 m².
- **Tit Mellil:** una central fotovoltaica, de 50 kW de potencia.

En este campo de la energía fotovoltaica el Gobierno marroquí ha impulsado programas para la electrificación de la zona rural y urbana (PERG y Chouruk) que, sin embargo, no han tenido el resultado esperado. Ello, en gran parte, ha sido debido a la menor competitividad de la energía fotovoltaica frente a la termosolar y a la falta de primas incentivadoras para su implantación.

Las **principales empresas marroquíes suministradoras** en el sector de la energía solar serían las siguientes:

EMPRESAS PRODUCTORAS		
Afrisol	Energética	Crea Concept
NRJ International	Phototherme	Spolyten
SunLight Power Maroc, S.A.	AcoRam	ITRI Enviroment

La mayoría de estas empresas están agrupadas en torno a la **Asociación Marroquí de la Industria Solar y Eólica (AMISOLE)**, fundada en 1987 y enfocada, sobre todo, en la comercialización y el servicio. Desde 2001, la AMISOLE está integrada en la **Federación Nacional de la Electricidad y la Energía (FENELEC)**.

Una de las posibilidades que está actualmente siendo analizada es la capacidad de exportar este tipo de energía hacia otros países africanos (Camerún, Costa de Marfil, Nigeria, Angola y Senegal) y del Golfo árabe.

Algunas de las empresas españolas presentes en el mercado de la energía solar marroquí serían las siguientes:

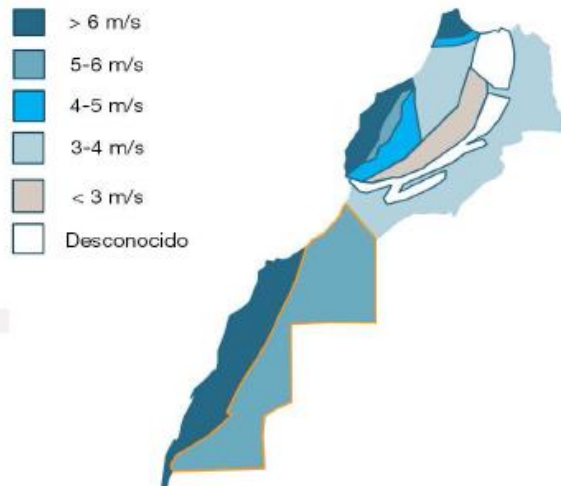
- Abengoa, que está llevando a cabo proyectos de electrificación rural.
- Isofotón, también realizando bombeos y electrificación rural.
- Grupotec, realizando estudios de ingeniería.
- Protelco, con proyectos de ingeniería, gestión e instalación.
- Sun to market solutions, software.
- Trama Tecno Ambiental, también en proyectos de electrificación rural.

ENERGÍA EÓLICA

Marruecos también dispone de un importante recurso para la producción de energía: el viento.

Tal y como puede comprobarse en el mapa adjunto hay dos zonas que presentan unas velocidades medias superiores al resto:

- La **zona de Tánger-Tetuán**, con unas velocidades medias anuales de 8-11 metros por segundo a 10 metros.
- **Dakhia, Laayoune, Tarfaya, Taza y Essaouira**, con unas velocidades medias anuales de 7-8,5 metros por segundo, a 10 metros.



Según las estimaciones de la **Agencia Nacional para el Desarrollo de las Energías Renovables y Eficiencia Energética (ADEREE)**, el potencial eólico del país se sitúa en torno a los 7.939 TWh/año (2.645 GW), aunque el potencial eólico técnico se reduciría a 4.896 TWh/año (1.632 GW), si se tienen en cuenta sólo las zonas costeras del norte y el suroeste de Marruecos.

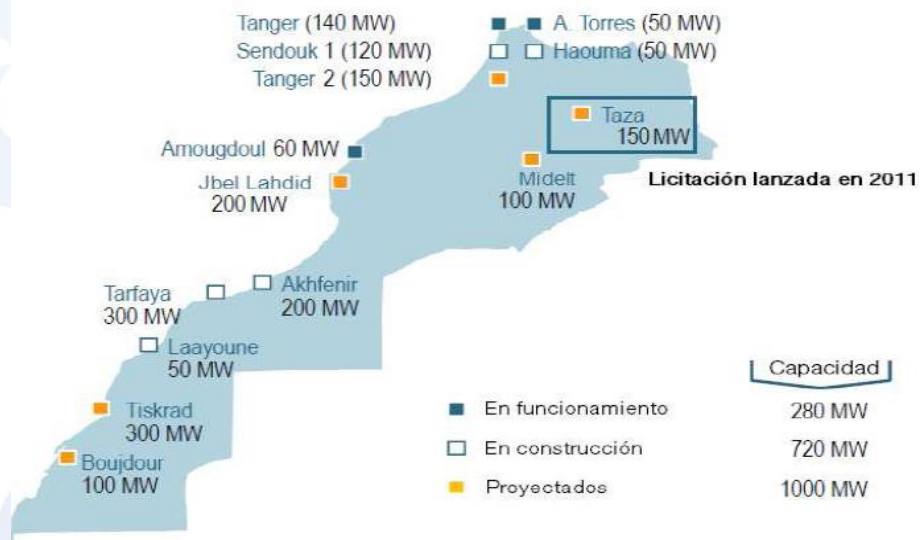
La siguiente tabla recoge, más detalladamente, los lugares donde el potencial eólico ha sido evaluado con una mayor precisión.

NOMBRE	REGIÓN	POTENCIAL EÓLICO (MW)
Al Koudia Al Baida	Tetuán	300
Cap sim	Essaouira	100
Tarfaya	Laayoune	260
Beni-mejmel, Allak et El Haoud	Tánger-Tetuán	140
Bab aricha, Boujerid, Jbel meska	Taza	100
Sandouk-Fardioua-Haouma	Tanger	200
Cap Cantin	Safi	185



Caphdid-My, Bouzerktoune	Essaouira	250
Sidi Gran – Sahb Harcha	Tan-tan	712

En la actualidad, los parques eólicos construidos en Marruecos, tanto para autoconsumo como para venta a la ONEE, son los siguientes:



NOMBRE	REGIÓN	POTENCIA INSTALADA (MW)	PROD. ANUAL ESTIMADA (GW/h)	Nº AEROGEN.
Al Koudia Al Baida	Tetuán	50	226	91
Amogdoul	Essaouira	60	210	71
Cementera Lafarge Tetuán	Tetuán	32	80	-
Tánger I	Tánger	140	526,5	165
Ciments du Maroc	El Aaiún	5	12	5
TOTAL		287		

Estando, además, en construcción los siguientes:

NOMBRE	REGIÓN	POTENCIA PREVISTA (MW)	PROD. ANUAL ESTIMADA (GW/h)	Nº AEROGEN.
Tarfaya	El Aaiún	300	753	131
Akhfennir	Tan-tan	200	254	61
El Aaiún	Laayoune	50	127	39
El Haouma	Tánger	50	126	22
Jbel Khalladi (Sendouk)	Tetuán	120	-	-
Taza	Taza	430	430	-
TOTAL		870		

Por último reseñar que el **Programa Eólico Integrado** de 1.000 MW, espera poner en servicio otros nuevos parques, además del de Taza (ya en construcción): Tánger II (150 MW), Koudia Al Baida (300 MW), Tiskrad (300 MW) y Boujdour (100 MW).

Las **empresas marroquíes más significativas** dentro del subsector de la energía eólica serían las siguientes:

- Nareva Holding, filial energética del grupo ONA.
- Delattre Levvievier Maroc (DLM), dedicada a la fabricación de aerogeneradores.
- Cementos Lafarge.
- La Oficina Nacional de Aeropuertos (ONDA).
- La Oficina Nacional de Agua Potable (ONEP), con su desaladora de El Aaiún, y su filial YNNA Bio Power.

En cuanto a las españolas, destacan:

- Gamesa, que gestiona una planta en Essaouira de 60 MW.

- Barlovento Recursos Naturales, dedicada a la realización de estudios de mediciones de viento.
- Alstom España, que proyecto la planta de Akhfenir de 200 MW.
- Iberdrola Renovables.
- Acciona.

BIOMASA

La **bioenergía**, tal y como la conocemos hoy en día, no existe en Marruecos. Es algo de lo que se está empezando a hablar y que se ha incluido en la reciente Ley de Energías Renovables, pero que todavía no es una realidad.

Respecto a la **biomasa**, cabe reseñar que es muy utilizada en forma de **leña** (6 millones de toneladas de madera se consumen anualmente en Marruecos con fines energéticos), pero existe un gran desequilibrio entre el consumo y la producción sostenible. Las principales zonas productoras se sitúan en las inmediaciones de la cordillera del Atlas, que cruza el país de Noreste a Suroeste.

La producción de leña del país se estima en 2,6 millones de toneladas por año, constituyendo hasta el año 2000, la primera fuente de energía nacional, con una demanda de 7,4 millones de toneladas. Este fuerte déficit generó un alto ritmo de deforestación, que últimamente se está paliando con la introducción del uso del butano y la electricidad.

Al margen de la leña, el **biogás** presenta un interesante potencial: en torno a los 800 millones de metros cúbicos, además del papel que podría desempeñar para reducir la fuerte dependencia energética que presenta el país del extranjero.

Los **desechos orgánicos y el estiércol** producidos a nivel de las explotaciones agrícolas son poco valorados.

Según un estudio realizado por la **Agencia Nacional para el Desarrollo de las Energías Renovables y Eficiencia Energética (ADEREE)**, en colaboración con la GIZ alemana, el potencial de desarrollo de la biomasa es muy alto en las regiones del Norte y de Souss-Massa-Dráa. Ambas regiones producen respectivamente 1,3 millones y 8.198 toneladas de residuos al año, lo que supondría una energía de 417,9 GWh y 1,7 GWh.

En septiembre de 2013, la empresa Lesieur Cristal, empresa agroindustrial marroquí, productora de aceite, obtuvo un préstamo del BERD de 2,5 millones de euros para financiar la construcción y puesta en marcha de una caldera de biomasa.

Otras empresas que están posicionándose en este subsector serían: SURAC, S.A., Société Briqeterie Bati Chaoua y Caisse de Dépôt de Gestion (CDG).

MINICENTRALES HIDRÁULICAS

Marruecos dispone de recursos hídricos relativamente importantes. El potencial hidráulico movilizable se estima en 22.000 millones de metros cúbicos de agua, aunque se trata de un caudal dependiente de las intermitentes lluvias de cada año.

La energía hidráulica había sido excluida de la nueva Ley de Energías Renovables, pero tras una enmienda, finalmente se consideró como tal a la “pequeña hidráulica”, es decir, todas aquellas instaladas con una potencia inferior a los 12 MW.

De acuerdo a un estudio realizado por ADEREE, existen más de 200 posibles emplazamientos en zonas apartadas o montañosas en las que sería posible instalar este tipo de minicentrales, por disponer de agua de manera regular y constante.

LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL SECTOR DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES

El sector energético marroquí, en general, y el de las energías renovables, en particular, ofrecen interesantes oportunidades de negocio para las empresas españolas. A la hora de analizar estas posibilidades, se pueden distinguir diferentes enfoques:

1. **Según la modalidad de acceso al mercado:** en este caso cabría distinguir las posibilidades de exportación, inversión o licitaciones públicas.
 - **Exportaciones:** existe un importante mercado para el suministro de materiales, bienes de equipo y la prestación de servicios especializados (estudios diversos, ingeniería, gestión de proyectos, control, asistencia técnica, etc).
 - **Inversión:** posibilidad de realización de proyectos llave en mano o concesiones a medio y largo plazo (plantas de tratamiento de aguas, desalinizadoras, depuradoras, etc.).
 - **Licitaciones:** suministros, estudios, construcción de plantas, etc. que son anunciadas en la página web: www.marchespublics.gov.ma.

2. En relación a los **planes y estrategias del país**: tanto el **Plan Solar Marroquí** como el **Programa Eólico Integrado** contemplan la implantación de grandes proyectos de plantas solares o parques eólicos.

Estos planes presentan, por tanto, importantes oportunidades tanto para las grandes empresas españolas, que pueden afrontar un proyecto de estas dimensiones, como para pequeñas, que pueden presentarse como proveedoras de las primeras.

Otros programas, de menor dimensión, pero también interesantes son el de **Bombeo Solar**, que permitiría a los pequeños agricultores equiparse con paneles solares fotovoltaicos para bombear el agua de riego y el **Programa de Electrificación Rural**.

LOS PLANES Y PROGRAMAS PREVISTOS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR

ENERGÍA SOLAR

Como ha sido anteriormente referido el documento de referencia es el **Plan Solar Marroquí**.

Este Plan prevé la construcción, en diez años, de cinco centrales solares con una potencia total instalada de 2.000 MW que producirán un total de 4.500 GWh al año.

Estas cinco plantas, cuya construcción supondrá una inversión total de 9.000 millones de dólares, serían las siguientes:

- **Ouarzazate**: con una potencia prevista de 500 MW. Actualmente están adjudicadas las obras de la primera fase (Noor I) a un consorcio liderado por la empresa saudí ACWA y en la que participan las empresas españolas Aries y TSK. La planta será construida por Acciona, TSK y Sener, con una inversión total de 550 millones de euros, el contrato más importante adjudicado a empresas españolas en Marruecos.
- **Aïn Beni Mathar**: con una potencia instalada de 400 MW. Se encuentra al sur de Oujda, cerca de la frontera con Argelia. Ya está operativa.
- **Foum Al Oquad**: con una potencia proyectada de 500 MW. Se encuentra situada junto a El Aaiún.
- **Cabo Bojador**: con una potencia instalada de 100 MW y situada al norte de la ciudad del mismo nombre, en dirección a El Aaiún.
- **Sebkhah Tah**: con una potencia instalada de 500 MW y situada al sur de Tarfaya, junto al Océano Atlántico.

Además de las cinco plantas anteriores, englobadas en el Plan Solar Marroquí, recientemente la ONEE ha convocado un nuevo proyecto solar fotovoltaico en **Tafilalt**, que contará con tres o cuatro centrales con una capacidad total de 60 kV.

Por su parte, el **Programa de Bombeo Solar**, presentado en junio de 2013, por el Ministerio de Energía, Minas, Agua y Medio Ambiente, movilizará unos 36 millones de euros para equipar a los agricultores locales con equipos de bombeo mediante electricidad producida a partir de paneles solares fotovoltaicos.

ENERGÍA EÓLICA

El referente, en este caso, es el Programa Integral de Energía Eólica, que pretende la producción de 2.000 MW en 2020, a través de 15 parques eólicos.

Cuatro de estos parques ya se encuentran en funcionamiento: dos en la zona de Tetuán, otro en Essaouira y uno en Tánger y otros cinco en proceso de construcción. De los seis restantes, se han sacado ya dos licitaciones (una para el parque de Taza y otra para los cinco restantes).

ASPECTOS QUE DEBEN TENER EN CUENTA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS QUE PRETENDEN ACCEDER AL MERCADO ENERGÉTICO MARROQUÍ

ARANCELES E IMPUESTOS

Gracias al **Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Marruecos**, firmado en el año 2012, existe un desarme arancelario en relación a todos los productos que provienen de la Unión Europea. No así en relación a los servicios, puesto que aún no se ha concretado.

A pesar de ello, se ha mantenido una tasa parafiscal a la importación en la mayoría de los productos, que es del 0,25 % *ad valorem*.¹

El IVA (TVA, en Marruecos), tiene actualmente una tasa del 20 %, aplicable a todos los productos en general. No obstante, existen una serie de exoneraciones o tipos reducidos para determinados productos o situaciones (exportaciones, nuevas inversiones, etc.).²

¹ Es aconsejable consultar la página www.douane.gov.ma/adil para conocer si la entrada de un producto conlleva o no arancel.

BARRERAS DE ENTRADA GENERALES

Las principales dificultades que debe de tener en cuenta cualquier empresario que pretende operar en Marruecos, vienen determinadas por los siguientes aspectos:

1. Los **costes intangibles de entrada**: país que, a pesar de la proximidad, cuenta con una cultura diferente y un diferente grado de desarrollo que España.
2. La **lentitud y falta de agilidad de la administración** marroquí.
3. La falta de terrenos industriales acondicionados en ciertas zonas del país.
4. Los **costes de los factores productivos**, especialmente en relación a los insumos energéticos.
5. La **falta de cualificación adecuada de la mano de obra**, que condiciona su productividad, a pesar de sus bajos costes salariales.
6. La **estrechez del mercado local**, como consecuencia de su situación actual de desarrollo.

BARRERAS ESPECÍFICAS DEL SECTOR ENERGÉTICO

A las barreras generales anteriormente expuestas, en el caso particular de las energías renovables, habría que añadir otras nuevas barreras. A saber:

1. El **elevado nivel de inversión** que requiere su implantación. Ello vendrá determinado por la propia capacidad del país de atraer grandes capitales extranjeros y condiciones favorables para la inversión extranjera.
2. La **competitividad en relación a la producción convencional**. Excepto algunos parques solares, por el momento, el coste de producción de kWh de las energías renovables será superior al de la energía convencional.
3. El **marco reglamentario**. Aunque desde el año 2010 existe en Marruecos una Ley para las Energías Renovables, todavía no se han desarrollado las modalidades de fijación de las tarifas de recompra de electricidad por parte de la ONEE. Éste es un aspecto esencial para que los productores independientes de energía afronten nuevos proyectos de inversión.

² Para más información consultar la página de AMDI: www.invest.gov.ma.

4. El **monopolio de la ONEE**. Esta posición, como único comprador de energía renovable, crea un ambiente poco favorable para su posible desarrollo.
5. La **falta de medidas e incentivos financieros**, para las empresas extranjeras interesadas en entrar en el sector.

ANEXOS

ANEXO 1. DOCUMENTACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE LOS TALLERES SECTORIALES

ANEXO 1.A. NOTA SOBRE LOS ASPECTOS LOGÍSTICOS DEL TALLER PARA LAS EMPRESAS PARTICIPANTES.

OBJETO DE LA NOTA INFORMATIVA

La presente nota tiene por objeto informar a las empresas marroquíes que se desplazarán a Granada para participar en los talleres empresariales previstos en la Incubadora de Proyectos Empresariales que se desarrollan en el marco del proyecto INNOMERCAMED, subvencionado en un 75 % por FEDER, a través del Programa Operativo de Cooperación, España-Fronteras Exteriores (POCTEFEX) y por la Diputación Provincial de Granada en el restante 25 %.

La actual nota se circunscribe, única y exclusivamente, a los aspectos logísticos de los talleres. Para una mejor comprensión de estos aspectos la nota se plantea bajo un formato de pregunta-respuesta.

¿QUÉ GASTOS CUBRE EL PROYECTO INNOMERCAMED?

La Organización del proyecto INNOMERCAMED cubre todos los gastos necesarios para la participación de una persona perteneciente a la empresa seleccionada al taller empresarial correspondiente a celebrar en Granada.

Para facilitar la logística de los talleres, la Organización ha concertado diferentes servicios (desplazamientos –ferrys y bus-, alojamientos, comidas, etc.) con diferentes empresas. La participación en el taller por parte de una persona seleccionada conllevará la asunción de estos servicios.

La Organización no se hace responsable de cualquier otro gasto incurrido por un participante que no corresponda a los servicios que han sido previamente contratados y ofrecidos a los participantes.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR GASTOS NECESARIOS?

Por gastos necesarios se entienden todos aquellos que estén estrictamente relacionados con el desplazamiento, participación de la persona en el taller y la vuelta a su lugar habitual de residencia.

El proyecto satisfará a cada participante los siguientes gastos:

- Ferry del primer día Ceuta-Algeciras o Tánger-Algeciras.
- Desplazamiento, el primer día, desde el Puerto de Algeciras al Hotel Saray (lugar donde se celebrará el taller empresarial y se alojarán todos los participantes en Granada). Este desplazamiento se realizará en autobús contratado para ello.
- Alojamiento durante dos noches en el Hotel Saray en régimen de pensión completa: cenas (del primer y segundo día), desayunos (del segundo y tercer día) y comida (del segundo día).
- Visita turística (no incluye monumentos) a la ciudad de Granada en la mañana del tercer día.
- Desplazamiento de vuelta, el tercer día, desde el Hotel Saray al Puerto de Algeciras. Este desplazamiento se realizará en autobús contratado para ello.
- Ferry, del tercer día, Algeciras-Ceuta o Algeciras-Tánger.

¿QUÉ GASTOS NO SERÁN ASUMIDOS POR LA ORGANIZACIÓN Y, POR TANTO, DEBERÁN CORRER POR CUENTA DEL PARTICIPANTE?

No tendrán la consideración de gastos elegibles y, por tanto, deberán ser cubiertos por cada uno de los participantes, los siguientes gastos:

- Gastos de obtención del visado de entrada en España.
- Gastos de traslado desde el lugar de residencia habitual de la persona participante y el Puerto de Ceuta o de Tánger desde el que se inicie el viaje.
- Gastos de parking del vehículo en el que se realice el desplazamiento de la persona participante hasta el puerto de Ceuta o de Tánger.
- Gastos de traslados individuales en España que no sean alguno de los medios referidos en el apartado anterior.

- Gastos extras en el hotel de alojamiento: teléfono, cafetería, películas pay-per-view, minibar, etc.
- Cualquier gasto de comida o manutención que no sean las reseñadas en el apartado anterior.
- Cualquier gasto de alojamiento que no sean las reseñadas en el apartado anterior.

ANEXO 1.B. AGENDA DEL TALLER

	Actividad
9.00-9.30 horas	Recepción de los empresarios y profesionales.
9.30 – 10.00 horas	Bienvenida al Taller y presentación institucional: <ul style="list-style-type: none"> – Responsable de la <i>Excma. Diputación Provincial de Granada</i>. – Responsable de una <i>organización empresarial relacionada con el Taller Profesional</i>.
10.00 – 11.00 horas	Análisis de coyuntura del sector objeto del Taller. <ul style="list-style-type: none"> – <i>Consultores sectoriales de Daleph</i>.
11.00 – 11.30 horas	Pausa café.
11.30 – 12.30 horas	La cooepetencia: un nuevo enfoque en las relaciones empresariales. Como cooperar para competir mejor. <ul style="list-style-type: none"> – <i>Equipo Consultor DALEPH</i>.
12.30 – 14.30 horas	Presentaciones individuales de las empresas participantes en el Taller Sectorial. (10 minutos por empresa). <ul style="list-style-type: none"> – <i>Equipo Consultor DALEPH</i>.
15.00 – 16.30 horas	Comida de confraternización
16.30 – 19.00 horas	Encuentros bilaterales entre las empresas participantes en el Taller Sectorial
19.00 horas	Clausura del Taller.

ANEXO 1.C. CONSEJOS PARA REALIZAR LAS PRESENTACIONES DE EMPRESAS

Los talleres empresariales que se desarrollan en el marco de la Incubadora de Proyectos Empresariales que se desarrollan en el marco del proyecto INNOMERCAMED, son una excelente oportunidad para “vender” su empresa a otros empresarios que, como Ud., tienen interés en llegar a acuerdos de cooperación empresarial que les permita consolidar y ampliar su negocio.

El éxito o el fracaso de su participación en el Taller vendrán determinados, en gran parte, por su capacidad a la hora de transmitir su mensaje al resto de participantes.

Puede suceder que siendo su empresa muy atractiva para llegar a acuerdos por las actividades que habitualmente realiza, el mercado al que se dirige, etc., sin embargo, por la forma en que lo expone no atraiga a otras empresas.

Es por ello por lo que, desde el Equipo Consultor de la Incubadora de Empresas del Proyecto INNOMERCAMED, le sugerimos que prepare bien la presentación de su empresa para tratar de ser lo más efectivo posible y que su mensaje sea bien recibido por parte del resto de participantes en el Taller.

El presente documento contiene una serie de consejos que habitualmente funcionan en este tipo de presentaciones. Consejos que le podrán venir bien cuando prepare su presentación.

Tenga en cuenta que el Taller Empresarial en el que participará buscará, sobre todo, su activa participación y dispondrá de dos momentos diferenciados en los que tendrá ocasión de presentar su empresa:

1. En la **sesión de la mañana**, dispondrá de 10 minutos para hacer su presentación a todos los participantes en el Taller.
2. En la **sesión de la tarde**, tendrá ocasión de exponer su proyecto empresarial, individualmente, a cada uno de los restantes participantes.

CONSEJOS PARA HACER UNA BUENA PRESENTACIÓN DE SU EMPRESA

1. **Ajústate al tiempo de que dispones.** No te excedas en tu intervención. Se conciso y claro. Ten en cuenta que en la presentación de la mañana intervendréis todos los participantes del Taller y que el tiempo en que te excedas se lo “robarás” a otro participante. La

actividad dura 120 minutos y en cada taller participarán 12 empresas (6 granadinas y 6 marroquíes).

2. **Explica tu negocio en los primeros minutos.** No hagas introducciones, ni tus orígenes, ni tu curriculum. Ten en cuenta que la atención de la audiencia decae con el transcurso del tiempo, por tanto es importante que las ideas más importantes las expongas al principio: ¿qué es lo que hace tu empresa?, ¿qué productos o servicios ofrece?, ¿por qué crees que tu empresa puede ser un buen socio?, etc. Después ya habrá tiempo para explicar otras cosas.
3. **Intenta diferenciarte del resto.** Es decir, intenta explicar que ofrece tu empresa que sea diferente de tu competencia o, en este caso del resto de los participantes, qué es lo que tiene de especial. Ten en cuenta que las 12 empresas que participaréis tenéis el mismo interés, buscar una empresa de la otra orilla con la que llegar a un acuerdo de colaboración que sea provechoso para tu empresa.
4. **Intenta sorprender al auditorio.** Si tienes preparada una presentación en papel, no la entregues hasta que hayas finalizado. Si la entregas antes, el auditorio estará más atento a los papeles que a lo que quieres decir.
5. **Centra tu mensaje en aquello que piensas que le gustaría escuchar al resto de participantes.** Todas las empresas participantes quieren lo mismo: encontrar un socio que sea solvente, por tanto, tu mensaje debe ser: qué es lo que ofrezco que me hace más solvente que los demás. Esto hará que tu oferta despierte el interés del resto de empresas participantes.
6. **Emplea un tono profesional en tu exposición.** Cuidado con ser demasiado gracioso o demasiado aburrido. Debes encontrar el tono justo, el equilibrio perfecto. Evidentemente esto no lo sabrás hasta que te familiarices, un poco, con el auditorio.
7. **No te muestres ni prepotente, ni arrogante en tus comentarios.** Ten en cuenta que todos los que te escuchan son empresarios, con mayor o menor éxito, con una carrera más o menos amplia, pero todos saben perfectamente cuáles son las claves de gerenciar un negocio. “Vender tu empresa” no debe ser sinónimo de ser el “Bill Gates de tu sector”. Ten en cuenta que debes de seducir a otra empresa para que confíe en tu solvencia empresarial.
8. **Apóyate en medios técnicos y recursos que te ayuden en la presentación.** Dice el refrán que “una imagen vale más que mil palabras”. La limitación de tiempo que tienes en tu exposición puede suplirse con fotografías de tus productos, de tus instalaciones, etc. que den una idea aproximada de “a qué es a lo que te dedicas”. Una buena idea puede ser, por

tanto, preparar un PowerPoint de presentación, traer material promocional (folletos, paneles expositivos, tarjetas de visita, etc.) e, incluso, productos.

Desde la Organización del Taller se dará todas las facilidades posibles para que cada empresa disponga de los medios que considere oportunos para facilitar el conocimiento por parte de los demás participantes. Consigna en la “*Hoja de Participación en los talleres empresariales*” aquellos medios que quieres utilizar para que sean debidamente preparados en tu presentación.

Ten en cuenta sobre cualquier material que entregues que en España el idioma oficial es el castellano y en Marruecos el árabe y el francés, por lo que puede suceder que si la información va en tu idioma habitual, ésta no sea entendida por los empresarios de la otra orilla. Valora el interés de traducir esta información.

9. **Si te decides a utilizar un PowerPoint, no utilices más de 8-10 diapositivas.** Ten en cuenta de que sólo dispones de 10 minutos y en ese tiempo debes de centrarte en explicar lo que realmente es esencial: qué hago y porqué estoy interesado en llegar a un acuerdo con otra empresa del otro territorio.
10. **Prepara tu presentación.** Trata de no improvisar, ensaya. Ten en cuenta que hablar en público siempre cuesta. Todos los oradores “sufren” cuando se tienen que enfrentar a un auditorio, lo que les diferencia a unos de otros es la preparación. Cuanto más seguro estés de qué es lo que debes de decir y cómo debes decirlo, más efectivo serás.

MEDIOS TÉCNICOS PARA REALIZAR LA PRESENTACIÓN

Para facilitar la presentación de su empresa la sala, donde se desarrollará el Taller, contará con los siguientes **medios técnicos**:

- Un ordenador portátil conectado a un videocañón.
- Programa PowerPoint.
- Programa Video Player para la reproducción de videos corporativos.
- Un equipo completo de traducción simultánea español-francés y francés-español.
- Una mesa auxiliar en la que poder exponer cualquier material (folletos, dípticos, publicidad, etc.) que considere de interés.

ANEXO 1.D. GUIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE LOS ENCUENTROS BILATERALES

INTRODUCCIÓN

El Encuentro Bilateral es una buena oportunidad para conocer en profundidad qué es lo que hace la otra empresa, cuáles son sus intereses y si estos intereses pueden coincidir con los de mi empresa.

Hay poco tiempo para esta actividad (20 minutos con cada empresa del otro lado del Estrecho), por lo que le aconsejamos que aproveche el tiempo y trate de obtener la mayor información posible de cada empresa con la que se entreviste.

Para ello, le ofrecemos a continuación un guión sobre la información en la que se debería centrar cada Encuentro.

Lógicamente se trata sólo de una sugerencia. Cada persona, en función de su propio estilo e intereses, podrá centrarse en aquellos aspectos que considere más relevantes.

INFORMACIÓN QUE DEBO CONOCER SOBRE LA EMPRESA CON LA QUE ME ENTREVISTO

1. Datos de contacto de la empresa con la que me entrevisto:

- Nombre de la empresa.
- Dirección:
- Teléfono de contacto.
- E-mail.
- Página web.
- Representante legal.
- Persona de contacto.

2. ¿Cuál es el interés de esta empresa en cooperar con una empresa como la mía?:

- ¿Puede que esta empresa me ayude a bajar mis costes de producción?. ¿Cómo?.
- ¿Puede que esta empresa me ayude a incrementar mis ventas?. ¿Cómo?.

- ¿En qué otro ámbito de la cadena de valor de la empresa podríamos cooperar?. Los ámbitos de la cadena clásica de valor de una empresa son: Estrategia, Suministro, Producción, Marketing, Ventas, Logística, Distribución e Investigación y Desarrollo.

3. Factores que debo de tener en cuenta para decidir si me interesa iniciar una estrategia de cooperación con la empresa con la que me entrevisto:

- Ámbito de actividad.
- Gama de productos.
- Tamaño de la empresa.
- Evolución de sus ventas.
- Experiencia.
- Relaciones exteriores.
- Capacidades y recursos.
- Compatibilidad.
- Conocimientos.
- Motivaciones.
- Compromiso.

ANEXO 1.E. MODELO DE FICHA DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA PARTICIPANTE EN EL TALLER

SECTOR:	
PAÍS	

REF.	
------	--

EMPRESA:			
DIRECCIÓN:			
CIUDAD		PROVINCIA:	
TELF:		FAX:	
E-MAIL:		WEB:	
CONTACTO:		CARGO:	

DESCRIPCIÓN:			
FACTURACIÓN ANUAL:		VOLUMEN DE PERSONAL:	
MERCADO AL QUE DIRIGE SU PRODUCTO-SERVICIO:			
¿Actualmente tiene algún tipo de relación con empresas al otro lado del Estrecho?			
¿Qué actividad realiza con empresas al otro lado del Estrecho?			
Interés en cooperar con empresas al otro lado del Estrecho			

ANEXO 1.F. MODELO DE HOJA DE VALORACIÓN DE LOS ENCUENTROS BILATERALES

1. Nombre de la empresa que realiza la valoración:

2. Nombre de la empresa con la que se ha entrevistado:

3. Con carácter general entiende que el encuentro mantenido puede ser de interés o no para su empresa:

- Ha sido interesante
- No ha sido interesante
- No tengo criterio

4. Podría indicarnos a continuación porqué razón (o razones) realiza esta valoración:

5. Entiende que con la empresa entrevistada habría alguna posibilidad de futura colaboración:

- Si.
- No.
- No sabe. No contesta

En el caso de que haya contestado NO o NO SABE, NO CONTESTA a esta pregunta no es preciso que continúe con el Formulario.

Muchas gracias por sus respuestas.

6. En el caso de que haya contestado que SI a la pregunta anterior, podría indicarnos en cuál de los siguientes ámbitos de la cadena de valor cabría plantear la iniciativa de cooperación analizada.

- Estrategia
- Suministro
- Producción
- Marketing
- Ventas
- Logística
- Distribución
- Investigación y Desarrollo

7. ¿Podría explicarnos brevemente en qué consistiría la iniciativa de cooperación detectada y/o analizada?

8. ¿Considera de interés mantener un segundo encuentro con esta empresa en el que poder profundizar en esta iniciativa de cooperación?. Y si es que sí, ¿dónde?.

- Si.
- No.
- Si es que sí, ¿dónde?:
 - En Marruecos
 - En Granada

ANEXO 1.G. MODELO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL TALLER SECTORIAL

1. Considera que el Taller Sectorial en el que ha participado, ¿ha satisfecho las expectativas que tenía planteadas?

a. Sí.

b. No.

2. Podría indicarnos a continuación porqué razón (o razones) realiza esta valoración:

3. Nos gustaría que a continuación nos valore, de 0 (muy mal) a 10 (muy bien) los siguientes factores:

Factores de Evaluación	Puntuación
Organización general del Taller	
Instalaciones donde se desarrolla el taller	
Medios técnicos disponibles para el desarrollo del taller	
Servicio de desayuno	
Servicio de almuerzo	
Servicio de traducción e interpretación	
Documentación facilitada para la preparación del taller	
Desplazamientos: barco, autobús, etc. (sólo empresas marroquíes)	
Habitaciones del hotel (sólo empresas marroquíes)	
Comidas del hotel (sólo empresas marroquíes)	

4. En relación a los contenidos del taller, nos gustaría que a continuación nos valore, de 0 (muy mal) a 10 (muy bien) los siguientes factores:

Factores de Evaluación	Puntuación
Bienvenida y presentación institucional	
Análisis de coyuntura del taller	
La cooepetencia: un nuevo enfoque en las relaciones empresariales. Cómo cooperar para competir mejor	
Presentaciones individuales de las empresas participantes en el taller	

5. ¿Qué consejos nos daría para la organización de futuros talleres?

6. Por último, si lo desea, puede indicarnos el nombre de la empresa que realiza la valoración:

ANEXO 1.H. INFORMES TRAS LA REALIZACIÓN DEL TALLER SECTORIAL

- **Informe justificativo del Taller sectorial**
 - Objeto del Informe.
 - Agenda del Taller.
 - Empresas y profesionales participantes en el taller sectorial.
 - Actividades realizadas en relación al taller sectorial.
 - Evidencias relacionadas con la organización del taller sectorial.
 - Partes de firmas de los participantes.
- **Informe de valoración de los Talleres Sectoriales por las empresas participantes:**
 - Objeto del Informe.
 - Resumen de los resultados alcanzados en los talleres.
 - Resultados de la valoración de cada uno de los talleres sectoriales.
 - Valoración de los encuentros bilaterales entre las empresas participantes.

ANEXO 2. DOCUMENTACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE LOS ENCUENTROS EMPRESARIALES

ANEXO 2.A. MODELO DE FICHA INFORMATIVA DEL ENCUENTRO EMPRESARIAL

EMPRESA DE LA PROVINCIA DE GRANADA

1. Nombre de la empresa:

2. Nombre de la persona de contacto:

EMPRESA DE LA REGIÓN DE TÁNGER-TETUÁN

1. Nombre de la empresa:

2. Nombre de la persona de contacto:

INTERÉS DEL ENCUENTRO EMPRESARIAL

1. Interés que presenta el encuentro para la empresa granadina

2. Interés que presenta el encuentro para la empresa marroquí

RESULTADO DEL ENCUENTRO EMPRESARIAL

1. Tras el encuentro empresarial, ¿considera que existe posibilidad de cerrar un acuerdo entre ambas empresas?.

a. No.

b. Sí.

2. Si es así, ¿cuál sería su posible contenido?.

3. Acciones futuras para cerrar el posible acuerdo:

FECHA Y LUGAR DEL ENCUENTRO EMPRESARIAL

CONSULTOR QUE INTERVIENE EN EL ENCUENTRO EMPRESARIAL

EVIDENCIA GRÁFICA DEL ENCUENTRO PROFESIONAL MANTENIDO

ANEXO 2.B. MODELO DE CERTIFICADO DEL ENCUENTRO EMPRESARIAL

D./D^a.....

en nombre y representación de la empresa.....

.....

Y D./D^a.....

En nombre y representación de la empresa.....

.....

informan, a través del presente, que el día de de 2014 han
mantenido un encuentro que tiene por objeto explorar posibilidades de cooperación entre
ambas empresas.

Este encuentro se ha realizado en el ámbito de la actividad “Incubadora de Proyectos de
Cooperación Empresarial” del proyecto INNOMERCAMED y en el mismo han sido asistidos por
el consultor
de la empresa DALEPH encargada por la Excm. Diputación Provincial de Granada para prestar
servicio.

Y para que conste a los efectos oportunos, firmamos el presente en

ANEXO 3. DOCUMENTACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE LAS ASISTENCIAS TÉCNICAS A LAS INICIATIVAS DE COOPERACIÓN

ANEXO 3.A. MODELO DE FICHA DE ASISTENCIA TÉCNICA INICIAL O DE DIAGNÓSTICO

1. Nombre de la empresa granadina:

2. Nombre de la persona de contacto:

3. Datos de contacto:

Teléfono:	
Correo electrónico:	
Página web:	
Dirección de contacto:	
Ciudad:	

4. Descripción de la empresa:

5. Principales servicios/productos de la empresa:

6. ¿Actualmente tiene la empresa algún tipo de relación contractual con empresas del otro lado del Estrecho?

1. No.

2. Sí.

7. Si ha respondido que sí, indicar qué actividad realiza la empresa:

8. ¿Cuál es el interés de la empresa en cooperar con empresas del otro lado del Estrecho?

9. ¿Tiene ya identificada alguna empresa con la que cooperar en Marruecos?

a. No.

b. Sí.

10. Si ha contestado que sí, puede indicarnos cual/es:

11. ¿Qué perfil de empresas del otro lado del Estrecho busca para cooperar?

RESULTADO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

1. Opinión del consultor sobre la iniciativa de cooperación propuesta

2. Próximas actividades a realizar en relación a la asistencia técnica

3. Recomendaciones del consultor encargado de la asistencia técnica

FECHA Y LUGAR EN QUE TIENE LUGAR LA ASISTENCIA TÉCNICA

CONSULTOR QUE PRESTA LA ASISTENCIA TÉCNICA

EVIDENCIA GRÁFICA DE LA ASISTENCIA TÉCNICA PRESTADA

ANEXO 3.B. MODELO DE FICHA DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA ASISTIDA

1. Nombre:

2. Nombre de la persona de contacto:

DIAGNÓSTICO DERIVADO DE LA REUNIÓN INICIAL

1. Opinión del consultor sobre la iniciativa de cooperación propuesta

2. Próximas actividades a realizar en relación a la asistencia técnica

3. Recomendaciones del consultor encargado de la asistencia técnica

DIAGNÓSTICO DERIVADO DE LA REUNIÓN DE SEGUIMIENTO

1. Opinión del consultor sobre la iniciativa de cooperación propuesta

2. Próximas actividades a realizar en relación a la asistencia técnica

3. Recomendaciones del consultor encargado de la asistencia técnica

4. Grado de madurez de la iniciativa de cooperación

- Alto
- Medio
- Bajo

FECHA Y LUGAR EN QUE TIENE LUGAR LA ASISTENCIA TÉCNICA

CONSULTOR QUE PRESTA LA ASISTENCIA TÉCNICA

EVIDENCIA GRÁFICA DE LA ASISTENCIA TÉCNICA PRESTADA

ANEXO 3.C. MODELO DE FICHA DE CIERRE DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA ASISTIDA

1. Nombre:

2. Nombre de la persona de contacto:

RESULTADO DEL PROCESO DE ASISTENCIA TÉCNICA

1. ¿Se ha alcanzado un acuerdo de cooperación con una empresa marroquí?

- Si
- No

2. En el caso de que sea así, ¿podría decirnos el nombre de la empresa y describirnos en qué ha consistido?

3. En el caso de que no haya sido así, ¿podría decirnos por qué y si este acuerdo sería factible en un futuro, más o menos, cercano?.

4. En el caso de empezar de nuevo el proceso de asistencia técnica, ¿qué elementos o factores habría que haber tenido en cuenta, según su opinión, para alcanzar el pretendido acuerdo con una empresa marroquí?.

FECHA Y LUGAR EN QUE TIENE LUGAR LA ASISTENCIA TÉCNICA

CONSULTOR QUE PRESTA LA ASISTENCIA TÉCNICA

EVIDENCIA GRÁFICA DE LA ASISTENCIA TÉCNICA PRESTADA

ANEXO 3.D. MODELO DE CERTIFICADO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA PRESTADA

D./D^a.

en nombre y representación de la empresa

.....,

seleccionada para recibir asistencia técnica en el ámbito del Proyecto INNOMERCAMED,

informa a través del presente que el día de de 2014 ha

mantenido una entrevista con el Consultor D.....

de la empresa DALEPH encargada por la Excm. Diputación Provincial de Granada para

prestar este servicio.

Y para que conste los efectos oportunos, firma el presente en

a de de 2014.

Firma de la empresa

ANEXO 4. DIRECCIONES DE INTERÉS

ANEXO 4.A. DIRECCIONES DE INTERÉS GENERAL

1. ORGANISMOS MARROQUÍES DE INTERÉS EMPRESARIAL (SITOS EN MARRUECOS)

CONSEJO REGIONAL DE TANGER-TETUAN

Rue des Amoureux BP 12292. Tánger

Tel.: + 212 39 37 2622

Fax: + 212 39372814

Actividad: Promoción del desarrollo de la región Tánger-Tetuán

CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES TÁNGER-TETUÁN (CRI)

Avenue Omar Ibn El Khattab. Tánger

Tel.: + 212 39 342 303 / 04

Fax: + 212 39 943 314

Web: www.tanger-tetouaninvest.ma

Actividad: Apoyo institucional a la inversión nacional y extranjera en Marruecos

AGENCIA NACIONAL DE PROMOCION DE LA PYME (ANPME)

10, Rue Ghandi, BP 211 Rabat

Tel.: +212 37 708 460 /86

Fax: +212 37 707 695

Web: www.anpme.ma

Actividad: Promoción y desarrollo de las pymes marroquíes

AGENCIA NACIONAL PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO (ANAPEC)

Hay Nazaha, Rue, hassan El Youssi nº 5, Charf. Tánger.

Tel.: +212 39342172 / 73 7 68

Fax: +212 39342168 / 323099

Web: www.anapec.org

Actividad: Intermediación en el mercado laboral de Marruecos: ofertas de empleo, búsqueda de trabajadores, formación

CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS DE TANGER

Angles Rues El Hariri et Ibn Taimia. Tánger

Tel.: +212 39 322 732

Fax: +212 39 946 380

Web: www.ccist.gov.ma

Actividad: Asesoramiento empresarial y apoyo a la inversión

CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS DE TETUÁN

33, Avenue Mohammed V. Tetuán

Tel.: +212 39 372 622

Fax: +212 39 994 180

Actividad: Asesoramiento empresarial y apoyo a la inversión

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

Quartier Administratif Rabat

Tel. : +212 37 761 868

Fax : +212 37 766 265

Web: www.mcinet.gov.ma

DIRECCION DE INVERSIONES

32, Rue Honain, Angle Michlifén – Haut Agdal. Rabat

Tel. : +212 37 673 420 / 21

Fax : +212 37 673 417/ 42

Web: www.invest.gov.ma

CENTROS REGIONALES DE INVERSION (CRI)

Web: www.cri.ma

OFICINA DE CAMBIOS (OFFICE DES CHANGES)

Place Moulay Hassan - B.P. 71

Rabat

Tel.. +212 37 731 972

Fax. +212 37 721 285

Web: www.oc.gov.ma

ADMINISTRACION DE ADUANAS E IMPUESTOS INDIRECTOS

Avenue Annakhil, Centre des Affaires, Hay Riad,

Rabat

Tel.: +212 37 717 800 / 01

Fax: +212 37 717 814 / 15

Web: www.douane.gov.ma

CENTRO REGIONAL DE INVERSIONES DE CASABLANCA (CRI)

60, Avenue Hassan II

Casablanca

Tel.: + 212 22 481 888

Fax: + 212 22 482 115

Web: www.casainvest.ma

Actividad: Apoyo institucional a la inversión nacional y extranjera

CONFEDERACIÓN GENERAL DE EMPRESARIOS DE MARRUECOS (CGEM)

23, Rue Mohammed Arrachid, Av. des F.A.R.

Casablanca

Tel.: +212 22 252 696

Fax. +212 22 253 839

Web: www.cgem.ma

**CONFEDERACION GENERAL DE EMPRESARIOS DE MARRUECOS
UNION REGIONAL DEL NORTE (CGEM-URN)**

Avenue My Ismail, Immeuble Oussama
- 4ème étage Appt. N° 13 - B.P. 1202
Tánger
Tel.: +212 39 350 035
Fax: +212 39 360 400
Web: www.cgem.ma

FEDERACIÓN DE CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS DE MARRUECOS

6, Rue Erfoud.
Rabat
Tel.: +212 37 767 051
Fax: +212 37 767 076
Web: www.fccism.cci.ma

AGENCIA PARA EL DESARROLLO DE LAS PROVINCIAS DEL NORTE (APDN)

33, angle Avenue Annakhil et Mehdi Ben Barka
- Hay Riad - B.P. 6471 - Rabat Instituts
Tel.: +212 37 565 902/17
Fax: + 212.37 565 908
Web: www.apdn.ma

CENTRO PARA EL DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES

Rue Machraa el Haram ISSIL
Marrakech
Tel.: +212 24 309 814 / 22
Fax: +212 24 309 795
Web: www.cder.org.ma

R&D MAROC

Place 16 Novembre, Inmueble Habbous 51 A
Casablanca
Tel.: +212 22 225 453
Fax: +212 22 225 559
Web: www.rdmoroc.com

ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES DE LAS TIC'S (APEBI)

N° 17, Rue Najib Mahfoud, Place Ollier. Quartier Gauthier.
Casablanca
Tel.: +212 22 274 757
Fax: +212 22 274 728
Web: www.apebi.org.ma

FEDERACIÓN NACIONAL DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA (FENAGRI)

C/O Complexe des Centres Techniques, Sidi Maârouf Ouled Haddou
Casablanca
Tel.: +212 22 580 261
Fax: +212 22 580 262
Web: www.fenagri.org

AGROPOLE OLIVIER MEKNES

BP S/40 ENA Meknès
Meknes
Tel.. +212 61 673 278
Fax. +212 35 300 398

2. ORGANISMOS ESPAÑOLES DE INTERÉS EMPRESARIAL PARA MARRUECOS (SITOS EN MARRUECOS)

EMBAJADA DE ESPAÑA EN MARRUECOS

Rue Ain Khalouiya, Route des
Zaers, Km 5.300- Souissi,
Rabat
Tel.: +212 37 633 900
Fax: +212 37 630 600
Web: www.mae.es

CONSULADO GENERAL DE ESPAÑA EN CASABLANCA

31, Rue d'Alger
21000 Casablanca
Tel.. +212 22 220 752
Fax. +212 22 205 048
Web: www.mae.es

CONSULADO GENERAL DE ESPAÑA EN RABAT

1, Av. En-Nasser
Rabat
Tel.. +212 37 687470
Fax. +212 37 681856
Web: www.mae.es

CONSULADO GENERAL DE ESPAÑA EN TÁNGER

85, Avenue Président Aviv Bourghiba
Tanger
Tel.. +212 39 935 625
Fax. +212 39 93 2381

Web: www.mae.es

CONSULADO GENERAL DE ESPAÑA EN TETUÁN

Avenue Al Massira, s/n
B.P. 702
Tetuan
Tel.. +212 39 703 984
Fax. +212 39 704 485
Web: www.mae.es

OFICINA CONSULAR EN LARACHE

1, Rue Casablanca - B.P. 6
Larache
Tel.. +212 39 913302
Web: www.mae.es

CAMARA ESPAÑOLA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE TANGER

Av. Habib Bourghiba 85
Tánger
Tel.: + 212 39 930 171 / 5442
Fax: + 212 39 947 553
Web: www.cecit.org

CAMARA ESPAÑOLA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE CASABLANCA

33, Rue Faïdi Khalifa (Ex. Rue Lafayette)
21000 Casablanca
Tel.: + 212 22 305 602
Fax: + 212 22 303 165
Web: www.camacoescasablanca.com

CENTRO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO E INDUSTRIAL (CDTI)

10, Rue Ghandi, BP 211
Rabat
Tel.: + 212 37 201 636
Fax: + 212 37 707 695
Web: www.cdti.es

COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN DEL DESARROLLO (COFIDES)

33, Rue Faïdi Califa
Casablanca
Tel.: +212 22 541 683
Fax: +212 22 541 685
Web: www.cofides.es

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL EN RABAT

78, Avenue du Chellah.
Rabat
Tel.. +212 37 760 741 / 76 07 41
Fax. +212 37 768 182
Web: www.oficinascomerciales.es

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL EN CASABLANCA

33, Rue Faïdi Califa.
21000 Casablanca
Tel.. +212 22 313 118
Fax. +212 22 313 270
Web: www.oficinascomerciales.es

UNIDAD DE PROMOCIÓN DE NEGOCIOS DE EXTENDA EN MARRUECOS

10, Rue Jihani – 3éme étage - Quartier Racine
Casablanca
Tel.: +212 22 399 654
Fax: +212 22 399 950
Web: www.extenda.es

3. ORGANISMOS ESPAÑOLES DE INTERÉS EMPRESARIAL PARA MARRUECOS (SITOS EN ESPAÑA)

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX)

Pº de la Castellana 14-16
28046 Madrid
Tel.: 902 349 000
Web: www.icex.es

DELEGACIÓN ICEX EN ANDALUCÍA

Plaza de España, s/n. Puerta de Navarra
41013 Sevilla
Tel.. 954 298 070
Fax. 954 232 138
Web. www.icex.es

AGENCIA ANDALUZA DE PROMOCIÓN EXTERIOR (EXTENDA)

C/ Marie Curie, 5. Isla de la Cartuja
41092 Sevilla
Tel. 902 508 525 / 954 280 227
Fax. 902 508 535 / 954 282 352
Web: www.extenda.es

INTERES - INVEST IN SPAIN

C/ Orense, 58 3ª Planta
28020 Madrid
Tel.: 902 349 000
Fax: 913 503 580
Web: www.interes.org

CENTRO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO E INDUSTRIAL (CDTI)

C/ Cid, 4.
28001 Madrid
Tel.: 91 581 55 00 / 91 209 55 00
Fax: 91 581 55 94
Web: www.cdti.es

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES (CEOE)

C/ Diego de León, 50
28006 Madrid
Tel.: 91 566 34 03
Fax: 91 562 80 23
Web: www.ceoe.es

CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA

C/ Ribera del Loira, 12
28042 Madrid
Tel.: 902 100 096
Web: www.camaras.org

INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL (ICO)

Paseo del Prado, 4
28014 Madrid
Tel.: 91 592 16 00 / 900 121 121
Fax: 91 592 17 00
Web: www.ico.es

COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN DEL DESARROLLO (COFIDES)

Príncipe de Vergara, 132, plantas 9 y 12
28002 Madrid
Tel. 917 454 480 / 915 626 008
Fax. 915 610 015
Web: www.cofides.es

4. ORGANISMOS MARROQUÍES DE INTERÉS EMPRESARIAL PARA MARRUECOS (SITOS EN ESPAÑA)

EMBAJADA Y OFICINA COMERCIAL DE MARRUECOS EN ESPAÑA

Serrano, 179.
28002 Madrid
Tel. 915 631 09 03
Fax. 915 617 38 87
Web: www.embajada-marruecos.es

CONSULADO GENERAL DE MARRUECOS EN SEVILLA

Pabellón de la Naturaleza. Camino de los Descubrimientos, S/N.
Isla de la Cartuja.
41092 Sevilla
Tel.: 954 081 044
Fax: 954 081 551
Web: www.maec.gov.ma

CONSULADO GENERAL DE MARRUECOS EN ALGECIRAS

C/ Teniente Maroto, 2 - 1ª
11201 Algeciras
Tel.. 956 661 803
Fax. 956 665 337
Circunscripciones territoriales: Cádiz, Málaga.
Web: www.maec.gov.ma

CONSULADO GENERAL DE MARRUECOS EN ALMERÍA

C/ Soldado Español, 14. Edificio Costa Brava.
04004 Almería
Tel. 950 28 02 02
Fax. 950 29 05 03
Circunscripciones territoriales: Almería, Granada.
Web: www.maec.gov.ma

AGENCIA MARROQUÍ PARA EL DESARROLLO DE INVERSIONES

Paseo de la Castellana, 141. Edificio Cuzco IV.
28046 Madrid
Tel. 917 893 748
Fax. 915 707 199
Web: www.invest.gov.ma

5. **OTROS ORGANISMOS INTERNACIONALES DE INTERÉS EMPRESARIAL (SITOS EN MARRUECOS)**

DELEGACION DE LA COMISION EUROPEA EN MARRUECOS

2 Bis, Avenida de Meknes - C.P. 1302

Rabat

Tel.: +212 37 761 217 / 46

Fax: +212 37 761 156

Web: www.delmar.ec.europa.eu

BANCO AFRICANO PARA EL DESARROLLO (B.A.D.)

D.R. AFRICA DEL NORTE

9, Charia Trabless - C.P. 1459 R.P.

Rabat

Tel.: +212 37 730 518 / 31

Fax: +212 37 730 531

Web: www.afdb.org

CENTRO DE INFORMACION DE LAS NACIONES UNIDAS (C.I.N.U.)

6, calle Tarik Ibnou Ziad (Angulo Calle Roudana)

- Quartier la Résidence - C.P. 601

Rabat – Chellah

Tel.: +212 37 768 633 / 204

Fax: +212 37 768 377

Web: www.onu.org

6. **OTRAS ENTIDADES DE APOYO A LA INVERSIÓN EN LA REGIÓN DE TÁNGER-TETUÁN**

CENTRO REGIONAL DE INVERSIÓN

Avenue Omar Ibn El Kattab (Près du siège de la Wilaya de Tánger)

TÁNGER

Tél : 212 5 39 342303

Fax : 212 5 39 943314

Web : www.investangier.com

CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS DE LA WILAYA DE TÁNGER

Quartier Administratif, Angle Rues Ibn Taimia et El Harir

TÁNGER

Tél : 212 5 39 322732

Fax : 212 5 39 322

CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS DE LA WILAYA DE TETUÁN

Quartier Administratif – Tétouan

Tél: 212 5 39 994124

Fax: 212 5 39 994180

CÁMARA DE ARTESANÍA DE TÁNGER

29, bd. Mohamed Abdou, 1º et. Nº 4

TÁNGER

Tél : 212 5 39 937841

Fax : 212 5 39 331937

CÁMARA DE ARTESANÍA DE TETUÁN

Av. Des FAR. Résid. Florence Nº E2

TETOUAN

Tél : 212 5 39 994112

Fax: 212 5 39 998774

CÁMARA REGIONAL DE AGRICULTURA DE TÁNGER-TETUÁN

Boulevard Mehdi Ben Toumart

LARACHE

Tél : 212 5 39 911854

Fax : 212 5 39 911854

AGENCIA NACIONAL PARA LA PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Persona de contacto: Akalay Adib

Tél: 212 5 39 946026

Fax: 212 5 39 942954

AGENCIA PARA LA PROMOCIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS PROVINCIAS DEL NORTE DE MARRUECOS (APDN)

Mehdi Ben Barka – Hay Riad

RABAT B.P. 6471 – C.P. 10101

Rabats Institution

Tél: 212 5 37 565902

Fax: 212 5 37 565908

ANEXO 4.B. DIRECCIONES DE INTERÉS ESPECÍFICO PARA EL SECTOR DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES

MINISTERE DE L'ENERGIE, DES MINES, DE L'EAU ET DE L'ENVIRONNEMENT DEPARTEMENT DE L'ENERGIE ET DES MINES

Rue Abou Marouane Essaadi BP : Rabat Instituts 6208 - Haut Agdal
Rabat
Tel: 05 37 68 88 57
Fax: 05 37 68 88 63
Web: mem.gov.ma

MOROCCAN AGENCY FOR SOLAR ENERGY (MASEN)

Avenue Al Araar, Immeuble extension CMR, 3ème étage
Hay Riad - Rabat
Tel: 05 37 57 46 30
Fax: 05 37 57 14 74
Web: www.masen.org.ma

AGENCE NATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT DES ENERGIES RENOUVELABLES ET DE L'EFFICACITE ENERGETIQUE (ADEREE)

Espace les Patios 1er Etage, Angle Av Anakhil et Av Ben Barka
Hay Riad - Rabat
Tel: 05 37 28 73 53
Fax: 05 37 71 79 29
Web: www.aderee.ma

SOCIETE D'INVESTISSEMENTS ENERGETIQUES (SIEM)

3, Av. Abderrahim Bouabid, Secteur 10 - Bloc D, Hay Ryad
Rabat
Tel: 05 37 71 75 30 / 24
Fax: 05 37 71 75 21 / 50 01
Web: www.siem.ma

DOCUMENTACIÓN UTILIZADA

La bibliografía utilizada para la realización de esta Guía ha sido la siguiente:

1. Capítulo sobre el Proyecto INNOMERCAMED:

- Formulario de Candidatura del Proyecto INNOMERCAMED.
- Página web del proyecto: www.poctefexgranada.com.

2. Capítulo sobre el Marco teórico de referencia:

- Guía básica de cooperación entre empresas. El mejor camino para la internacionalización de la pyme. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (Ministerio de Economía).
- La cooperación internacional de la empresa. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (Ministerio de Economía).
- Guía para la Cooperación Empresarial de la Cámara de Comercio de Navarra.
- Guía de Cooperación Empresarial de PRODETUR. Diputación Provincial de Sevilla.
- Manual de buenas prácticas de cooperación empresarial. Axis.
- Guía práctica de cooperación entre empresarios autónomos. CEAT Andalucía. Federación Andaluza de Autónomos.
- Manual de Cooperación Empresarial. CEIN.
- Alianzas ganadoras. Revista Emprendedores.

3. Capítulo sobre la experiencia de la Incubadora de Proyectos de Cooperación Empresarial:

- Página web de la Incubadora de Proyectos de Cooperación Empresarial: www.incubadora-granada-marruecos.com.
- Formularios y documentación asociada a la gestión del proyecto.

4. Capítulo sobre el sector energías renovables en Marruecos y la Región de Tánger-Tetuán:

- La cooperación empresarial hispano-marroquí: el caso de la región de Tánger. José María Mella Márquez. Casa Árabe.
- Guía de cooperación empresarial Andalucía-Marruecos. Red Transfronteriza de Servicios a las Empresas. Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA. Junta de Andalucía.
- Las 53 preguntas más frecuentes sobre la inversión en Marruecos. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Rabat. ICEX. Ministerio de Economía y Competitividad.
- Ficha país del Reino de Marruecos. Oficina de Información Diplomática. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- Ficha país Marruecos. Agencia Andaluza de Promoción Exterior. EXTENDA. Junta de Andalucía.
- Líneas Directrices en apoyo a la estrategia regional para la cooperación internacional de la Región de Tánger-Tetuán. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Iniciativa ART-GOLD).
- Plan Estratégico de trabajo Cádiz-Región de Tánger-Tetuán 2007-2013. Proyecto ARRABT. Instituto de Empleo y Desarrollo Socioeconómico y Tecnológico. Diputación de Cádiz.
- Guía para la inversión. CCIS – Tánger.
- El mercado de las energías renovables en Marruecos. ICEX.