



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“NEARSHORING: PRODUCCIÓN EMPRESARIAL EN MARRUECOS”

GONZALO GUADILLA PÉREZ

FACULTAD DE COMERCIO VALLADOLID, 19 julio de 2024



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2023-24

TRABAJO FIN DE GRADO

“NEARSHORING: PRODUCCIÓN EMPRESARIAL EN MARRUECOS”

Trabajo presentado por: Gonzalo Guadilla Pérez

Tutor: Catalina Soto de Prado Otero

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 19 julio de 2024

Resumen

El *nearshoring* es una estrategia empresarial consistente en externalizar los procesos de producción o servicios a un país próximo, en lugar de subcontratar en países lejanos. El objetivo de este trabajo es analizar el *nearshoring* de las empresas españolas que relocalizan su producción en Marruecos. Para llevar a cabo este objetivo, se ha enviado a diferentes empresas, que utilizan este modelo en Marruecos, un formulario creado *ad hoc*. También se han consultado diferentes bases de datos y publicaciones. A partir de esta investigación hemos identificado las oportunidades, las debilidades, las fortalezas y las amenazas de estas empresas además de concluir con una pequeña reflexión sobre el futuro del *nearshoring*.

Abstract

Nearshoring is a business strategy consisting of outsourcing production processes or services to a nearby country, instead of subcontracting to distant countries. The aim of this paper is to analyze the *nearshoring* of Spanish companies that relocate their production to Morocco. To achieve this objective, an ad hoc form was sent to different companies using this model in Morocco. Different databases and publications have also been consulted. From this research we have identified the opportunities, weaknesses, strengths and threats of these companies and concluded with a short reflection on the future of *nearshoring*.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	7
2.	MARCO TEÓRICO	9
	2.1. MODELOS DE EXTERNALIZACIÓN.....	10
	2.1.1 <i>OFFSHORING</i>	11
	2.1.2 <i>RESHORING</i>	12
	2.1.3 <i>OUTSOURCING</i>	13
	2.1.4 <i>NEARSHORING</i>	14
	2.1.5 RESUMEN	14
	2.2. LA PRÁCTICA DE <i>NEARSHORING</i>	15
	2.2.1 CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS DEL <i>NEARSHORING</i>	17
	2.2.2 DESAFÍOS DEL <i>NEARSHORING</i>	18
	2.3 LA PUERTA DE ÁFRICA: EL CASO DEL REINO DE MARRUECOS	19
3.	METODOLOGÍA.....	22
	3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS.....	22
	3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS.....	23
4.	EL <i>NEARSHORING</i> EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL ESPAÑOL.....	24
	4.1 INTERCAMBIOS ECONÓMICOS ENTRE ESPAÑA Y MARRUECOS.....	24
	4.2 <i>NEARSHORING</i> EN MARRUECOS	29
	4.3 ESTUDIO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS QUE SE ACOGEN AL MODELO DE <i>NEARSHORING</i>	32
	4.3.1 MOTIVOS PARA LA ELECCIÓN DE MARRUECOS	36
	4.3.2 PROCESO DE ENTRADA EN EL PAÍS	38
	4.3.3 FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	41
	4.3.4 AMENZAS Y DEBILIDADES.....	43
5.	CONCLUSIONES	48
6.	BIBLIOGRAFÍA	50

7. ANEXOS.....	54
----------------	----

ÍNDICE DE IMÁGENES, TABLAS Y GRÁFICOS

Imagen 1: Estrategias de Outsourcing y Offshoring.....	11
Imagen 2: Territorio marroquí.....	20
Imagen 3: Método de búsqueda de información del ICEX.....	24
Imagen 4: Presencias españolas en Marruecos.....	26
Imagen 5: Distancias entre España y Marruecos.....	31
Imagen 6: Distancia de Puerto de Algeciras- Puerto Tánger Med.....	32
Imagen 7: Costes de constitución de una empresa en Marruecos.....	37
Imagen 8: Análisis DAFO <i>nearshoring</i> en Marruecos.....	47
Tabla 1: Modelos de externalización.....	15
Tabla 2: Definición de <i>nearshoring</i>	17
Tabla 3: Datos de las empresas analizadas.....	34
Gráfico 1: Principales socios comerciales de Marruecos.....	25
Gráfico 2: Exportaciones e importaciones españolas con Marruecos.....	27
Gráfico 3: Principales materias exportadas por España a Marruecos.....	28
Gráfico 4: Respuestas sobre la motivación.....	36
Gráfico 5: Valoración de entrada en Marruecos.....	39
Gráfico 6: Principales criterios de selección del <i>nearshoring</i>	41
Gráfico 7: Desafíos de las empresas al implementar el <i>nearshoring</i>	46

1. INTRODUCCIÓN

El comercio ha experimentado una evolución significativa hacia los distintos modelos de externalización en los últimos años. Tras años de deslocalización y externalización a gran escala, las empresas buscan cada vez más estrategias de aprovisionamiento diversificadas y consideran más opciones a la hora de estructurar sus procesos de producción. Estos cambios han sido impulsados por la globalización, los avances tecnológicos y la búsqueda de la eficiencia y de la competitividad. Este Trabajo Final de Grado se centra en el modelo del *nearshoring* de las empresas españolas. Este modelo ha ganado popularidad como estrategia para las empresas ya que aprovechan la proximidad con el país de destino, con el fin de optimizar las operaciones y responder mejor a los desafíos que el mercado les presenta.

La motivación para esta investigación surge tanto de la experiencia académica como de las vivencias personales experimentadas durante la realización de mis prácticas de empresa el verano de 2023 en la empresa Iturri, en Tánger (Marruecos). De todo ello ha surgido mi interés en profundizar en las dinámicas del comercio exterior. Así pues, de este estudio, se pretende proporcionar una visión detallada de las oportunidades y desafíos que enfrentan las empresas españolas al externalizar su producción en Marruecos.

El objetivo general de nuestra investigación es:

Determinar el impacto del *nearshoring* y su relevancia en la actualidad.

Este objetivo se concreta en los siguientes objetivos específicos.

1. Analizar el impacto del *nearshoring* en las empresas españolas establecidas en Marruecos.
2. Identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de este modelo de externalización en el caso concreto analizado.

Para alcanzar estos objetivos, el trabajo se estructura en tres secciones principales. En primer lugar, se presenta un marco teórico que abarca los distintos modelos de externalización, con un enfoque particular en el *nearshoring*. Este apartado incluye una

revisión de la bibliografía existente y un análisis de las ventajas y desventajas de cada modelo. En segundo lugar, se describe la metodología utilizada, que combina el uso de fuentes primarias, como son las encuestas realizadas a empresas, y fuentes secundarias, consistentes en artículos científicos e informes de instituciones comerciales y económicas. Finalmente, se realiza un análisis detallado de las empresas españolas que han adoptado el *nearshoring* en Marruecos, evaluando sus experiencias y resultados.

Concluimos este estudio con una serie de reflexiones sobre el futuro del *nearshoring* y su potencial como estrategia para las empresas españolas. Esta investigación no solo proporciona una comprensión más profunda del *nearshoring*, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para las empresas que consideran esta opción como parte de su estrategia de crecimiento y competitividad.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer de corazón a mi tutora Catalina Claudia Soto de Prado, a mi tío Álvaro, a mis padres, a mis amigos y a la Facultad de Comercio, por el apoyo y la colaboración en la realización de este Trabajo de Fin de Grado.

2. MARCO TEÓRICO

El *outsourcing*, o subcontratación, es una práctica que nació en los años cuarenta del siglo pasado en Estados Unidos y que se ha convertido en una tendencia fundamental en la gestión empresarial moderna. Para comprender mejor el modelo de subcontratación es importante definir qué se entiende por una empresa que se externaliza. Según Fundéu RAE (2024), “externalización es un término adecuado para referirse al hecho de que una empresa confía parte de su actividad o su producción a otras empresas externas”. Por tanto, cuando una empresa recurre a esta práctica, delega ciertas funciones, tareas o procesos de su actividad a un proveedor externo especializado.

Esta práctica se concibió como una vía de utilización de fuentes externas para la realización de actividades empresariales, que originariamente se llevaba a cabo internamente. Con el paso de los años la subcontratación fue ganando popularidad a medida que las empresas fueron constatando los beneficios de especializarse en sus áreas de producción principales y externalizar otras funciones secundarias o complementarias. Con el avance de la tecnología, especialmente desde los años noventa, la subcontratación se ha ido volviendo aún más relevante, permitiendo a las compañías acceder a servicios especializados a nivel global. Hoy en día, las empresas priorizan la subcontratación para concentrarse en su núcleo de negocios, reducir costes y mejorar la eficiencia (Pavón Alonso, s. f.).

Los servicios que con más frecuencia son externalizados por las compañías comprenden una amplia gama de funciones, entre ellas la distribución, la tecnología de la información y la selección y formación de personal. Por un lado, la externalización de la distribución permite a las empresas optimizar la logística y alcanzar mercados más amplios con mayor eficiencia. En cuanto a la tecnología de la información, el *outsourcing* proporciona acceso a infraestructura y conocimientos especializados, lo que facilita la innovación. Por último, recurriendo a proveedores externos especializados en la selección y capacitación del personal, se mejora la calidad del capital humano además de permitir a la empresa concentrarse en su negocio principal.

En definitiva, la subcontratación es una estrategia clave para que las compañías sean más eficientes y rentables en un entorno competitivo y globalizado (Pavón Alonso, s. f.), al permitirles este sistema el poder enfocarse en sus competencias principales.

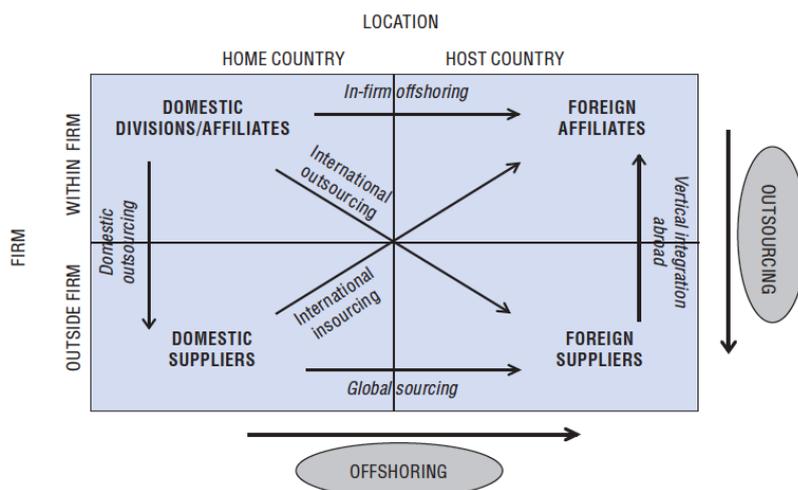
Murra (2023) analiza algunas de las causas que han llevado al crecimiento de estos modelos de negocio durante los últimos años. De ellas nos parece interesante destacar:

- El crecimiento de la competencia global y la búsqueda de mejor talento
- Las consecuencias del COVID-19
- La renuncia de los trabajadores, que lleva a las empresas a buscar empleados en el extranjero
- Las grandes subidas de inflación y miedo a una posible recesión. Esto obliga a las empresas a buscar nuevas estrategias para reducir costos y maximizar sus beneficios

2.1 Modelos de externalización

Como se ha señalado, el *outsourcing* se ha consolidado como una estrategia clave para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de las empresas. En este contexto, los modelos de externalización juegan un papel fundamental, al proporcionar un marco estructurado para la gestión de estas relaciones externas. En este apartado, procedemos a realizar una breve descripción de los tipos de externalización más sobresalientes, así como sus implicaciones y beneficios en el entorno empresarial actual, que a su vez resumimos en la tabla 1. Conviene señalar que como indican De Backer et al (2016) la bibliografía académica ofrece algunas orientaciones, pero sigue habiendo cierto desacuerdo sobre la terminología exacta de estos modelos de externalización. Estos autores aclaran (imagen 1) cómo la deslocalización incluye tanto la externalización internacional (cuando las actividades se contratan a proveedores independientes en el extranjero) como la transferencia de tareas concretas dentro de la empresa a una filial extranjera.

Imagen 1: Estrategias de *outsourcing* y *Offshoring*



Fuente: De Backer et al

2.1.1 *Offshoring*

Se puede definir la deslocalización u *offshoring* como una estrategia de externalización mediante la cual “una compañía deslocaliza parte de su proceso de producción, así como aspectos internos de la compañía, a otras zonas geográficas” (Coll Morales, 2022), generalmente para aprovechar ventajas económicas y operativas.

Este modelo nace de la gran globalización que el mundo ha experimentado estos últimos años. Como consecuencia de esto, hoy en día las empresas están obligadas a buscar nuevas soluciones y mecanismos para poder sobrevivir a un mercado cada vez más competitivo. Así, el *offshoring* se diferencia de otros tipos de externalización porque implica la deslocalización geográfica de actividades, buscando beneficiarse de menores costos laborales, incentivos fiscales, o acceso a mercados emergentes con mano de obra cualificada. Por tanto, gracias a la reducción del proteccionismo y de las barreras donde se limitaba la inversión extranjera, las empresas han aprovechado estas circunstancias para realizar sus actividades en el extranjero con el fin de ganar ventajas competitivas y obtener beneficios (Cabra Cruz, 2005).

Dentro de las principales ventajas que ofrece el *offshoring* están la reducción de costes, la diversificación de riesgos y el incremento en la productividad. Este modelo también brinda la posibilidad de abrir nuevos mercados en el extranjero pudiendo operar en diferentes zonas horarias. Otro de los aspectos beneficiosos de esta estrategia de

externalización es la contratación de una mano de obra más barata que en el país de origen (Coll Morales, 2020) o incluso la disponibilidad de talento especializado.

Sin duda, la implementación de este modelo de negocio conlleva desafíos significativos, como el riesgo geopolítico, la gestión de las diferencias culturales y lingüísticas que surgen al establecerse en países distantes con costumbres e idiomas diversos, así como la necesidad de preservar la calidad y seguridad de la información en un entorno global. Además, también hay que añadir las críticas que la empresa matriz en muchos casos recibe por amortizar puestos de trabajo en el país de origen y transferirlos a otro país.

Hoy en día muchas empresas y multinacionales se acogen al modelo de *offshoring*. Entre las actividades que son más frecuentemente externalizadas se incluyen los servicios de atención al cliente, como por ejemplo los centros de llamadas en países con menor coste laboral; el desarrollo de software, que permite a las empresas acceder a una gran cantidad de desarrolladores a costes más bajos; la manufactura, llevándose a cabo la producción de bienes en países con infraestructuras industriales robustas y costes de producción, así como procesos administrativos reducidos.

2.1.2 *Reshoring*

Tras diversos años en que la actividad económica de muchos países dependía del *offshoring* para abaratar costes, el sistema se ha revertido, surgiendo el *reshoring*. EIM *Spain* (2022) definió este término como el “proceso por el cual las empresas vuelven a traer la producción y fabricación de bienes a su país original”.

Según Cuofano (2024) el concepto de *reshoring* es una decisión comercial estratégica que implica el traslado de actividades productivas, o servicios previamente externalizados en el extranjero, de vuelta al país de origen de la empresa, por la que muchos países desarrollados han optado. Ha surgido, en muchos casos, como una respuesta a la crisis sanitaria de la pandemia y la necesidad de fortalecer la economía interna.

Al trasladar la producción de nuevo al país de origen, se busca reducir la dependencia de las cadenas de suministros globales y evitar interrupciones en el abastecimiento de bienes esenciales. Por tanto, este movimiento inverso al *offshoring* se adopta con el

objetivo de recuperar el control sobre la calidad, reducir los tiempos de entrega y mejorar la eficiencia logística.

La relocalización de la producción en el país de origen presenta varias ventajas destacadas. En primer lugar, permite un control más riguroso de la calidad de los productos, pues al trasladar la fabricación de nuevo al territorio nacional se garantizan estándares de calidad superiores y una reputación de marca fortalecida. Además, la producción local conlleva una reducción significativa de los costes logísticos, al eliminarse los gastos asociados al transporte internacional, como fletes y aranceles aduaneros, lo que contribuye a una gestión más eficiente de los recursos y a una optimización de la cadena de suministro. Por último, el *reshoring* estimula la economía nacional, su desarrollo y estabilidad a largo plazo, al generar empleo y promover el crecimiento económico.

Aunque esta estrategia puede conllevar mayores costes iniciales en comparación con la externalización, los beneficios a largo plazo, como una mayor flexibilidad, un mejor control sobre los procesos y una relación más estrecha con los mercados locales, suelen justificar la inversión.

2.1.3 *Outsourcing*

Rita Lisboa (2019) define el *outsourcing* como el “acto de tercerizar servicios, llevado a cabo por una empresa para reducir la carga de trabajos hechos internamente y escalar el alcance y la productividad del negocio”. En otras palabras, esta es una estrategia empresarial en la que una compañía delega ciertas funciones, tareas o procesos a proveedores externos especializados. Mediante esta práctica, las empresas pueden centrarse en sus competencias esenciales encargando otras actividades secundarias o complementarias a terceros, quienes pueden realizar dichas actividades de manera más eficiente y a un menor costo. Los servicios comúnmente externalizados incluyen la tecnología de la información, la gestión de recursos humanos, la contabilidad, el marketing y los servicios de atención al cliente.

La aplicación de este modelo ofrece ventajas como la reducción de costos, al permitir a las empresas ahorrar en salarios, infraestructura y tecnología. Otra ventaja es una mayor eficiencia, pues la empresa, al delegar tareas secundarias, puede enfocarse en su núcleo de negocio y mejorar la productividad. Este modelo de negocio también

permite que las empresas pueden aprovechar la experiencia y conocimientos específicos que no poseen internamente, por lo cual se benefician del nivel de competencia y especialización avanzada de los proveedores subcontratados. Otro beneficio consiste en la flexibilidad que presenta la capacidad de adaptar los recursos a las demandas cambiantes, sin la carga de gestionar personal extra (Bonsa, 2024). Además, el *outsourcing* puede proporcionar acceso a tecnologías avanzadas y recursos que de otro modo serían inalcanzables por las empresas contratantes, promoviendo así la innovación y el crecimiento sostenible de las mismas.

Por otro lado, la adopción del modelo de *outsourcing* también plantea inconvenientes como la dependencia de otras empresas que pueden mostrar intereses distintos a la contratante.

2.1.4 *Nearshoring*

Por último, el *nearshoring* es un “modelo de terciarización de actividades profesionales que una organización contrata en un país cercano a su base de operaciones, donde el promedio salarial y el costo general de la manufactura o producción es menor que en su país de origen” (Sánchez, 2023). Esta estrategia de externalización combina las ventajas del *outsourcing* con los beneficios de la proximidad geográfica, cultural y temporal. Por tanto, supone una solución estratégica que ofrece un equilibrio entre coste y eficiencia, aprovechando la cercanía geográfica para optimizar las operaciones y fortalecer las relaciones comerciales.

2.1.5 Resumen

Lo que podemos destacar de todos estos modelos es que son estrategias de producción y operaciones que las empresas utilizan para optimizar costes y eficiencia. Todos tienen en común la idea de sacar fuera de la empresa determinados procesos o actividades, pero difieren en la ubicación y la estrategia de gestión. Se puede identificar como denominador común a todos ellos una mejora de la competitividad empresarial a través de la gestión estratégica de sus recursos y procesos.

Tabla 1. Modelos de externalización

MODELO	DEFINICIÓN	VENTAJAS	DESAFÍOS
Offshoring	La reubicación de operaciones, procesos o funciones de negocios de un país a otro, generalmente a una ubicación de menor costo.	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a habilidades especializadas - Costos laborales más bajos - Mayor eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de calidad de producción. - Choque cultural.
Reshoring	Regreso de las operaciones de fabricación de vuelta al país de origen de una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de costos - Control de calidad mejorado para las operaciones de fabricación 	<ul style="list-style-type: none"> - Costos iniciales pueden ser más altos - Brechas de habilidades
Outsourcing	Proceso de contratación a empresas externas para realizar operaciones de trabajo especializadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de costos laborales - Acceso a una mayor cantidad de trabajadores cualificados - Mejora de la logística 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de control sobre la función subcontratada.
Nearshoring	Es una estrategia empresarial en la que una empresa subcontrata sus procesos o servicios en una ubicación cercana.	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de costos - Mejora de la comunicación - Coordinación más fácil - Reducción de las diferencias culturales y operativas 	<ul style="list-style-type: none"> -Diferencias culturales -Talento limitado

Fuente: Elaboración propia

2.2 LA PRÁCTICA DEL NEARSHORING

Como en este TFG se analiza la práctica del *nearshoring* como modelo de externalización, nos ha parecido necesario abundar en algunos aspectos que describen mejor su implementación y que vamos a analizar a continuación.

El concepto de *nearshoring* ha ganado relevancia en el contexto del comercio internacional, impulsado por una serie de factores que incluyen la distancia geográfica, las limitaciones económicas durante la pandemia y la disminución de la brecha salarial entre China y otros países. Este fenómeno ha llevado a las empresas a reconsiderar sus cadenas de suministro y a trasladar su producción más cerca de los mercados de consumo.

Nearshoring: Producción empresarial en Marruecos

La popularidad reciente del modelo de *nearshoring* también está influenciada por factores internos de los países involucrados. Por ejemplo, en China la disminución de la tasa de natalidad y el envejecimiento de la población están generando una escasez de mano de obra joven, lo que impacta negativamente la capacidad del país para mantener su ritmo de crecimiento económico. Por otro lado, las crecientes tensiones geopolíticas entre Estados Unidos, China y Rusia están generando incertidumbre en el comercio internacional, lo que impulsa a las empresas a buscar alternativas más seguras y estables para sus operaciones.

En este tenor, podemos mencionar (Alcutén, 2024), el contexto actual del canal de Suez y el canal de Panamá y cómo la situación de estos dos corredores puede influir drásticamente en que las empresas busquen nuevas soluciones para su abastecimiento y modelo de negocio, entre las que destaca el *nearshoring*:

- Canal de Suez: Juegan un papel crucial los diversos problemas que se han planteado en los últimos tiempos en el Canal de Suez, debido a dificultades de infraestructura, por las limitaciones para manejar el creciente volumen y tamaño de los barcos modernos y el tráfico intenso y la congestión. Así, cualquier incidente, como el encallamiento del Ever Given en 2021, puede generar enormes atascos y retrasos en el tránsito de mercancías, afectando la cadena de suministro global. Por tanto, el cierre del Canal de Suez, una ruta clave para el comercio entre Europa y Asia, pone de manifiesto la vulnerabilidad de depender de rutas marítimas distantes. El *Nearshoring*, al acercar la producción a los mercados de consumo, puede mitigar los efectos de tales interrupciones, permitiendo una mayor flexibilidad y tiempos de respuesta más rápidos en la cadena de suministro.
- Canal de Panamá: De la misma forma, el enclave del Canal de Panamá sufre de restricciones semejantes a las del Canal de Suez, causadas por una combinación de factores. Estos son de carácter estructural, a pesar de las obras de ampliación realizadas en 2016, operativos, debido a que el aumento en el tamaño de los buques implica un manejo más complejo que puede generar demoras, y problemas ambientales, por causa de las restricciones de agua dulce necesaria para operar las esclusas especialmente en periodos de sequía. Todos estos problemas limitan el número de tránsitos diarios afectando el comercio entre las Américas y Asia. El *nearshoring*, en este contexto, puede ofrecer una

solución al reducir la dependencia de rutas marítimas intercontinentales, favoreciendo la producción y el comercio dentro del mismo hemisferio.

A pesar de los desafíos existentes, el *nearshoring* ofrece beneficios tangibles. Proporciona una mayor flexibilidad en la cadena de suministro, implica tiempos de entrega más rápidos y facilita una mejor capacidad de respuesta a las demandas del mercado. Además, al ubicar la producción más cerca de los consumidores finales, se reduce significativamente el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro, frente a eventos inesperados como pandemias o conflictos geopolíticos. En definitiva, el *nearshoring* representa un cambio significativo en la dinámica del comercio internacional, impulsado por una combinación de factores externos e internos. (Stratego Asesores, 2023)

2.2.1 Características y beneficios del *nearshoring*

Con el fin de proporcionar una descripción rigurosa del concepto de *nearshoring*, presentamos a continuación una serie de definiciones del término, proporcionadas por diferentes autores (tabla 2).

Tabla 2. Definición de *Nearshoring*

Autor	Definición
Retos en Suply Chain (2022)	"Una forma de externalizar los servicios de una empresa que consiste en subcontratar empresas de países extranjeros, pero relativamente cercanos"
GBM Academy (2023)	"Una estrategia empresarial que consiste en trasladar procesos, servicios y funciones de una zona a otra que tenga menor distancia geográfica"
Thomson Reuters (s. f.)	"La estrategia de externalización por la que una empresa transfiere parte de su producción a terceros que, a pesar de ubicarse en otros países, están localizados en destinos cercanos y con una zona horaria semejante."
Durán Fernández (2023)	"Estrategia en que las empresas buscan reconfigurar sus cadenas de valor, haciéndolas más cortas y acercando los centros de producción con los mercados finales"
García Sepúlveda (2023)	"Relocalización de operaciones a un país cercano, con una zona horaria similar, aprovechando el know-how de la mano de obra de las economías limítrofes, el conocimiento de la cultura productiva y los años de experiencia"
Sánchez (2023)	"Modelo de terciarización de actividades profesionales que una organización contrata en un país cercano a su base de operaciones, donde el promedio salarial y el costo general de manufacturación es menor que en su país de origen"

Fuente: Elaboración propia a partir de fuentes presentadas

De estas definiciones se desprende que los aspectos más destacados de este modelo incluyen la capacidad de las empresas para externalizar la producción en países con salarios y costos de producción más bajos, manteniendo al mismo tiempo una proximidad geográfica y una zona horaria similar. Por tanto, algunas de las principales ventajas que el *nearshoring* ofrece a las empresas que lo practican son la rebaja de los costes de producción, así como el mantenimiento de una comunicación con el equipo de trabajo de la sede principal tanto eficaz como fluida (GBM Academy, 2023).

Otros beneficios de este modelo de negocio, señalados por Elizabeth Vargas (2023), son:

1. Incremento de la comunicación con negocios de subcontratación: este aspecto aborda la mejora en la eficiencia tanto de las empresas corporativas o principales como de las plantas de producción subcontratadas.
2. Disminución en la inversión de tiempo, insumos y transportes: La cercanía geográfica reduce significativamente los tiempos de transporte y, por lo tanto, los plazos de entrega de los productos.
3. Mayor conocimiento de las preferencias del mercado: Esto nos permitirá obtener una percepción más profunda de la demanda existente en el mercado externo.

Este método ofrece otras fortalezas significativas, como una mayor diversidad de proveedores que refuerza la resiliencia de la cadena de suministro. En caso de imprevistos, podemos acceder a un amplio abanico de alternativas (Sayol, 2020). Además, Sayol destaca la disponibilidad de mano de obra con talento y económica en estas regiones, así como una mayor flexibilidad en la gestión y ejecución de contratos.

2.2.2 DESAFIOS DEL *NEARSHORING*

El *nearshoring*, aunque ofrece múltiples ventajas estratégicas, como las expuestas en la anterior sección, también enfrenta desafíos significativos que provocan que determinadas empresas no escojan este tipo de modelo de externalización. Uno de los principales problemas que disuade a algunas empresas a acometer esta práctica es el desembolso o inversión inicial que se debe realizar (Méndez, 2023). Además, otra dificultad añadida resulta de la gestión efectiva de la distancia geográfica y cultural entre la empresa principal y sus proveedores subcontratados. Esta separación puede complicar la comunicación, la supervisión y el control de calidad, afectando potencialmente la eficiencia operativa. Así, la barrera idiomática supone un obstáculo

Nearshoring: Producción empresarial en Marruecos

fundamental en la adopción de este fenómeno. Por ejemplo, en el caso de Marruecos el idioma oficial es el árabe, que no es hablado habitualmente por el personal de las empresas españolas.

En cuanto a los recursos humanos, y siguiendo a Diego Pérez (2024), a pesar de que, como hemos señalado, una de las ventajas del *nearshoring* es la mano de obra, y con talento, de la que se puede disponer, también es verdad que esta generalmente no está especializada. Además, debido a la competencia global por la capitalización de personal capacitado, la oferta de personal adecuado puede ser limitada, dada la existencia probable de necesidades de mano de obra por parte de otras empresas del sector también radicadas en la zona.

Diego Pérez (2024) señala además la posibilidad de la existencia de inestabilidad política y el riesgo de fluctuaciones económicas en los países de destino que también son aspectos críticos para considerar. Por otro lado, la dependencia de infraestructuras y regulaciones locales puede introducir incertidumbres adicionales, especialmente en términos de cumplimiento normativo y políticas comerciales.

2.3 LA PUERTA DE ÁFRICA: EL CASO DEL REINO DE MARRUECOS

El Reino de Marruecos o *Al Mamlaka al Magribiyya* está ubicado en el extremo noroeste del continente africano, distando de Europa solo 14 km (imagen 2). Los idiomas oficiales son el árabe y el amazigh, aunque también se hablan el español y el francés. Marruecos es una monarquía y su moneda oficial es el dirham marroquí, cuyo cambio es de 10,96 DH por un euro.

Su población total la constituyen 37,25 millones de habitantes, estimándose su crecimiento en un 1,2%, con una población joven que no llega a los 30 años de media, una tasa de natalidad del 18.5% y de fertilidad de 2,21 hijos/mujer que se ha reducido a la mitad desde 1986. El país tiene una esperanza de vida de 75 años, habiendo experimentado una mejora sostenida.

Cuenta con una superficie de 446.550 km² y una densidad de población de 81 personas por kilómetro cuadrado (Marín, 2023). Aunque esta cifra es más del doble de la del conjunto del continente, las tres cuartas partes de la población se concentra en las regiones de las costas mediterránea y atlántica, mientras que en las zonas desérticas y montañosas del interior hay grandes extensiones donde apenas vive gente.

Nearshoring: Producción empresarial en Marruecos

Imagen 2: Territorio marroquí



Fuente: Gobierno de España, Ministerio de Asuntos Exteriores

La historia del territorio que en la actualidad ocupa Marruecos se remonta a hace más de 3.000 años con las comunidades bereberes. Los bereberes mantuvieron el dominio de la región, resistiendo la conquista de otros pueblos que se asentaban en sus costas. Hacia el 622 d.C. el islam llegó a la zona y, entre los años 683 y 732 d.C., su influencia se extendió desde la península ibérica hasta la India. A lo largo de los siglos el territorio que ocupa Marruecos se consolidó bajo diversas dinastías.

A principios de s. XIX se firmaron tratados de comercio con distintos países europeos, a los que se confirió algunos privilegios. Esto sentó las bases para la penetración posterior de varias potencias europeas. Reino Unido firmó un tratado de comercio en 1858. Iniciado el siglo XX, tensiones entre las potencias europeas llevaron a la *Primera Crisis Marroquí* (marzo 1905-mayo 1906), motivada por el interés en el estatus colonial de Marruecos. La crisis terminó con un acuerdo entre España, Alemania, Francia y Reino Unido, que reconocía la influencia de Francia en la región. Sin embargo, esta creciente influencia francesa desencadenó la *Segunda Crisis Marroquí*, que resultó en una etapa de colonialismo y el establecimiento de protectorados: uno español al norte y sur de Marruecos y otro francés.

Durante el periodo entre guerras las potencias europeas perdieron interés estratégico y económico en Marruecos. En 1946, España inició un proceso de configuración del África

Occidental Española. Finalmente, la ONU promovió la descolonización, llevando a España y Francia a otorgar la independencia paulatinamente a sus protectorados. Marruecos consiguió la independencia en 1956.

Hoy en día la economía marroquí se basa principalmente en el sector agrícola, con una excesiva dependencia del 40% de la población ocupada y de muy baja productividad. Representa en torno al 15% del PIB y cerca del 20% de sus exportaciones. Por su parte, el sector industrial, principalmente de servicios tecnológicos y de comunicaciones, va ganando productividad. Este aumento de la productividad, junto con la incorporación de nuevas tecnologías, se ha debido principalmente a los procesos de deslocalización industrial y de atracción de inversión extranjera directa. Esta deslocalización se está beneficiando de la proximidad geográfica de Europa “ante los cuellos de botella de producción, costes y retrasos en la distribución que se están experimentando en los últimos años” (Oficina de Información Diplomática, 2024).

En el contexto del comercio internacional, Marruecos presenta una dinámica interesante que refleja tanto su apertura como su dependencia de ciertos mercados. Con una tasa comercial del 58%, el país se posiciona como una economía relativamente abierta, aunque su comercio está poco diversificado. Este país del norte de África ha establecido diversos acuerdos de libre comercio, destacando aquellos con la UE y Estados Unidos, habiendo sido el primer país africano en concretar un acuerdo de este tipo con la nación norteamericana.

El gobierno marroquí, consciente de su dependencia de ciertos mercados, ha implementado políticas para diversificar su comercio y fomentar la sustitución de importaciones. Entre las medidas adoptadas, se ha incentivado el origen nacional en las compras públicas y se han aplicado instrumentos de defensa comercial en sectores como el siderúrgico, cerámico, papel, paneles de madera y plásticos.

En términos de exportación, Marruecos se especializa en productos del sector automotriz, agroalimentarios y fosfatos. Por otro lado, sus principales importaciones incluyen energía, bienes de equipo y bienes de consumo.

Por otro lado, se observa una clara tendencia al alza del PIB, que se ha duplicado en los últimos veinte años. Este crecimiento se debe principalmente a las diversas reformas económicas, sociales y políticas implementadas en el país, que han contribuido a dotarlo de estabilidad económica y a mejorar sus relaciones internacionales. Sin embargo, *Nearshoring: Producción empresarial en Marruecos*

Marruecos aún se debe enfrentar a grandes retos, muchos de ellos de carácter estructural, como son la excesiva dependencia del sector agrícola, la escasez de mecanismos de cobertura pública frente al desempleo y subempleo, los niveles de déficit público, el elevado grado de intervencionismo, la necesidad de modernización de la administración o la garantía de una seguridad jurídica. También otros aspectos que tienen que ver con la coherencia de las normas, así como la consistencia en su aplicación, o la coordinación entre departamentos y agencias públicas, son también importantes ámbitos sobre los que este país se debe esforzar en mejorar.

3. METODOLOGÍA

Como ya se ha mencionado, este trabajo lleva a cabo un análisis de la estrategia de *nearshoring* adoptada por las empresas españolas que relocalizan su producción, o parte de ella, en Marruecos. Los principales puntos abordados son la motivación de las empresas para apostar por esta estrategia, las actividades más destacadas que las empresas españolas desarrollan en Marruecos, y las ventajas y desventajas de invertir en dicha estrategia de externalización y en este país en concreto.

Para llevar a cabo este trabajo, hemos utilizado fuentes tanto primarias como secundarias. A continuación, se detallan las fuentes consultadas en ambas categorías.

3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Estas fuentes serán aquellas que se proporcionarán en este trabajo a partir de nuestra propia investigación. Una de las vías para recabar datos sobre las empresas españolas que recurren al *nearshoring* como estrategia empresarial ha sido mediante la elaboración y distribución de un cuestionario on-line (Anexo II). El cuestionario iba acompañado de una hoja informativa en la que se explicaba el tipo de estudio, su propósito y las instrucciones para responder correctamente las preguntas (Anexo I).

El cuestionario se realizó a través de la herramienta Google Forms®. Este tipo de encuestas se caracterizan por su alta accesibilidad y su formato sencillo, facilitando tanto su creación como la participación de los encuestados.

Nuestro formulario se ha estructurado de la siguiente manera:

1. Preguntas generales: Recopilamos información sobre el nombre de la empresa, el sector en el que opera, el nombre de la persona de contacto y su dirección de correo electrónico.
2. Motivaciones para implementar el *nearshoring*: Investigamos las razones que llevaron a la empresa a desarrollar esta estrategia empresarial, así como las ventajas que han obtenido y los retos a los que se han enfrentado.
3. Pregunta abierta: Solicitamos al contacto facilitar alguna otra información relevante para nuestra investigación.

El cuestionario se envió a diversas empresas seleccionadas de forma aleatoria (80) a partir de la plataforma ICEX. Al obtener un número de respuestas muy escasas, tan solo 6, nos hemos centrado fundamentalmente en los datos cuantitativos recogidos en las fuentes secundarias. Pero el aspecto positivo es que estas respuestas suponen un respaldo para nuestra investigación.

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias consultadas para este trabajo incluyen bases de datos en línea y publicaciones de organismos gubernamentales y privados, artículos académicos, informes de la industria y estudios de caso. Puesto que este trabajo consiste, en su mayor parte, en una investigación documental, estas fuentes nos han proporcionado un marco sólido para nuestra investigación, complementando la información obtenida de las fuentes primarias.

En concreto, nuestra principal fuente de información ha sido la base de datos del ICEX (España Exportación e Inversión), una herramienta fundamental para las empresas españolas que buscan expandirse globalmente y para los inversores extranjeros interesados en establecerse en España. Entre sus competencias destacan los servicios financieros ofrecidos a las empresas, la innovación y el desarrollo tecnológico, el análisis y estudio de los mercados, y el apoyo individualizado mediante consultoría especializada. A través de esta base de datos, hemos obtenido información sobre el número de empresas españolas ubicadas en Marruecos y las actividades que están desarrollando en ese país.

Imagen 3. Método de búsqueda de información a través del ICEX

The screenshot shows the ICEX website interface. At the top, there are logos for the Spanish Government, the Ministry of Economy, Commerce and Enterprise, ICEX (Spain's Exportation and Investment), and the European Union. Below the logos, there are navigation tabs: 'QUIÉNES SOMOS', 'TODOS NUESTROS SERVICIOS', and 'IMPLANTACIÓN E INVERSIÓN EXTERIOR'. A breadcrumb trail reads: 'INICIO > IMPLANTACIÓN E INVERSIÓN EXTERIOR > INFORMACIÓN PARA INVERTIR EN EL EXTERIOR > EMPRESAS ESPAÑOLAS ESTABLECIDAS EN EL EXTERIOR'. The main heading is 'EMPRESAS ESPAÑOLAS ESTABLECIDAS EN EL EXTERIOR'. Below this, there is a search form with a dropdown menu labeled 'PAÍS' and the placeholder text 'Elija país'. To the right of the dropdown is a red button labeled 'BUSCAR'.

Fuente: ICEX (2024)

También hemos obtenido información del *Ministerio de Economía, Comercio y Empresa de España*. A través de esta fuente, hemos recopilado datos detallados sobre las relaciones comerciales y empresariales entre España y Marruecos. Esta información ha sido importante para entender la dinámica y el alcance de las interacciones económicas entre ambos países.

Otra fuente utilizada que nos gustaría destacar ha sido *Agenda Pública*. Se trata de un medio español que se encarga de hacer un análisis tanto político y económico, fundado en el año 2012. Gracias a este medio hemos podido obtener datos económicos con sus respectivas graficas.

4. EL NEARSHORING EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL ESPAÑOL

4.1 INTERCAMBIOS ECONÓMICOS ENTRE ESPAÑA Y MARRUECOS

Marruecos se integra en el Magreb, una región del norte de África formada además por Mauritania, Argelia, Túnez y Libia. Este territorio es considerado estratégico para España “por su proximidad geográfica, por su vinculación histórica y por la densidad de intercambios humanos, económicos y culturales que se producen” (Magreb y Oriente próximo).

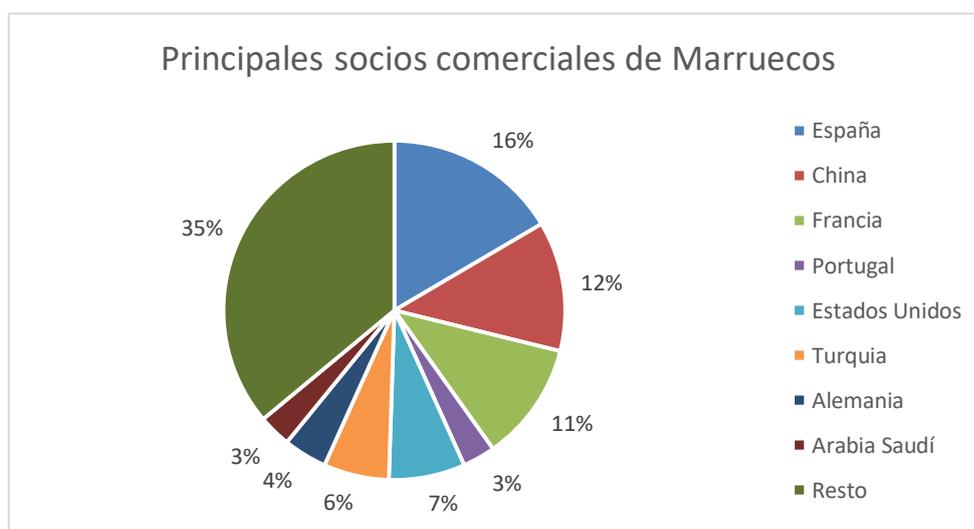
El territorio ocupado por el actual Marruecos, con una historia que abarca desde las civilizaciones bereberes y la influencia romana, hasta la islamización en el siglo VII y su

consolidación bajo diversas dinastías, ha mantenido una relación compleja y multifacética con España. Esta relación se intensificó durante el periodo colonial cuando España estableció protectorados en el norte y el sur de Marruecos desde 1912 hasta la independencia en 1956.

Socialmente, la proximidad geográfica y los flujos migratorios han creado lazos culturales profundos, evidenciados en la presencia de una numerosa comunidad marroquí en España y la influencia cultural española en Marruecos.

España se posiciona como el principal socio comercial de Marruecos, aportando el 16% de sus importaciones. Este porcentaje sitúa a España por delante de China y Francia, que contribuyen con un 12% y un 11% respectivamente, según se aprecia en el gráfico 1. Esta posición reafirma la importancia estratégica de España en las relaciones comerciales de Marruecos (Bougroum, 2004).

Gráfico 1. Principales socios comerciales de Marruecos



Fuente: Elaboración propia a partir del ICEX (2023)

Como se constata, Marruecos es, sin duda, el mercado más importante de África para las exportaciones y las inversiones de España (Verdeguer Puig, 2004). Sobre el total de las exportaciones españolas a África, en 2019 el 45,5% se dirigieron a Marruecos, el 51,3% en 2021 y el 61% en 2023 (Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, 2022). De hecho, las empresas españolas desde hace ya algunos años consideran este país un territorio muy atractivo para sus transacciones económicas. Además, la

interdependencia económica entre ambos países no solo fortalece los lazos bilaterales, sino que también contribuye a la estabilidad y al desarrollo económico.

En términos comerciales la relación entre España y Marruecos abarcan un amplio abanico de sectores clave. Entre los intercambios más destacados se encuentran los productos agrícolas, la industria automotriz, el sector textil y de la confección, la construcción e infraestructuras, las energías renovables, la tecnología y los servicios financieros, además del sector del turismo. La cooperación en áreas como la pesca, el comercio, la energía y la gestión de recursos naturales también es fundamental, reflejando un interés mutuo por un crecimiento sostenible y beneficioso para ambas naciones.

Imagen 4. Presencias españolas en Marruecos.



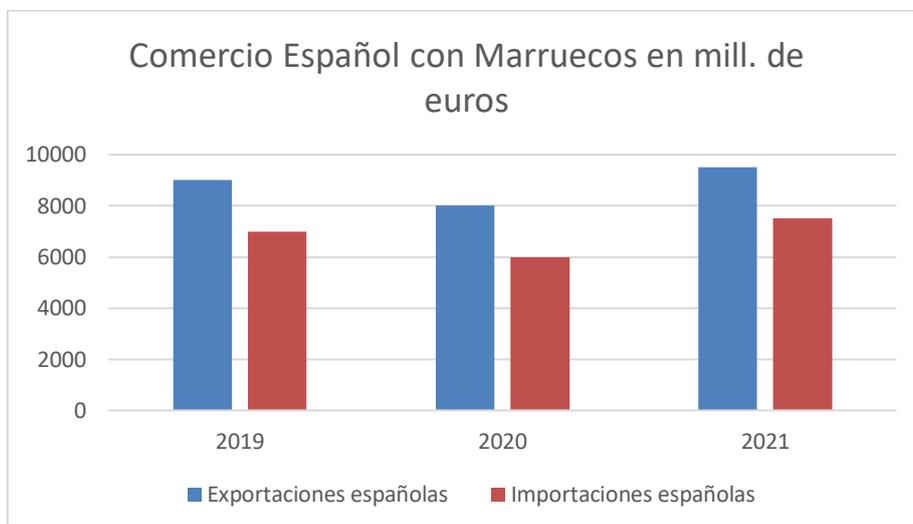
Fuente: Tejero y Acosta, 2021.

El comercio entre España y Marruecos ha experimentado un notable crecimiento en los últimos 25 años, con una tasa media anual del 10%. A pesar de este incremento, las exportaciones e importaciones entre ambos países representan solo un 2,8% y el 2,3% del comercio total de España, lo que sugiere un amplio margen de crecimiento potencial. Sin embargo, el número de empresas españolas que exportan a Marruecos ha disminuido en los últimos años. En 2019, el número de estas empresas era de 21.861, mientras que en 2021 disminuyó a 17.644, como se observa en el gráfico 2. Esta disminución se atribuye principalmente al impacto de la pandemia (Vázquez Rojo, 2023).

Nearshoring: Producción empresarial en Marruecos

A pesar de este descenso, en el año 2023 hubo un récord histórico en los intercambios comerciales entre España y Marruecos

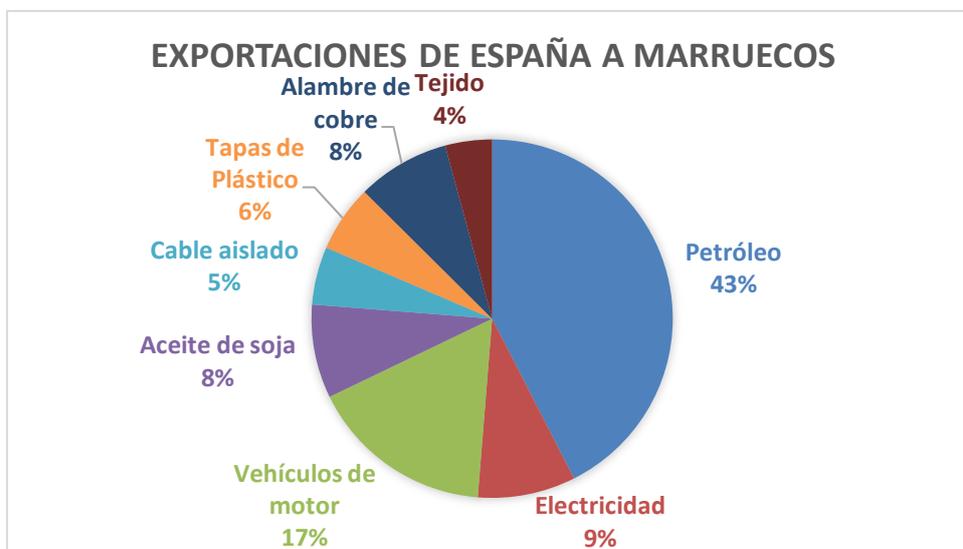
Gráfico 2. Exportaciones e importaciones españolas con Marruecos



Fuente: Elaboración propia a partir del ICEX (2023).

Por otra parte, España mantiene una balanza comercial positiva en su relación bilateral con Marruecos, con una tasa de cobertura del 130%. Marruecos exporta a España principalmente productos como cable (21%), prendas de vestir (6%) y automóviles (5,6%). Por su parte, los productos más exportados por España a Marruecos son el petróleo refinado (9,5%), los vehículos de motor, las piezas y accesorios (6,9%) y el hilo de cobre (3,2%) (Vázquez Rojo, 2023) (ver gráfico 3).

Gráfico 3. Principales materias exportadas por España a Marruecos



Fuente: Elaboración propia a partir del OEC (s.f.)

Nearshoring: Producción empresarial en Marruecos

En cuanto al comercio de servicios, España también registra un superávit con Marruecos, destacando el turismo como el sector más significativo en este intercambio. Antes de la pandemia, el turismo representaba dos tercios de los servicios exportados de España a Marruecos y tres cuartas partes de los servicios que Marruecos exportaba a España. Además del turismo, los principales servicios intercambiados incluyen el transporte y los servicios empresariales.

Según datos recientes del ICEX (2024), actualmente hay más de 360 empresas españolas ligadas al sector primario en Marruecos. Pero si se añaden las participadas y las filiales estas superan el millar. De todas las empresas españolas en Marruecos el 10% se dedican directa o indirectamente al sector primario.

Además de los sectores ya mencionados de la automoción, energético, inmobiliario y turístico, numerosas filiales españolas de multinacionales del área de los seguros, de la siderurgia o la fabricación de componentes también están presentes en este país. Entre las principales empresas españolas establecidas en Marruecos se encuentran Abengoa, Indra, Endesa, Inditex, Gocco, Riu, Borges, Barceló, Banco Santander o el despacho de abogados Garrigues. Asimismo, otras empresas españolas optan por la subcontratación de su producción o recurren a las concesiones de puertos, al sector de las energías renovables, etc.

4.2 NEARSHORING EN MARRUECOS

Según De Backer et al (2016) el *reshoring* es un fenómeno más común en Estado Unidos (10 veces más) que el *nearshoring*. Sin embargo, en Europa el *nearshoring* es relativamente más importante, aunque el *reshoring* sigue siendo siete veces mayor en número de casos que el *nearshoring*. Estos autores afirman que el *nearshoring* en Europa se concentra en un número reducido de industrias, destacando la industria textil la confección.

En el contexto del fenómeno global del *nearshoring*, Marruecos emerge como un país propicio para las empresas españolas para esta práctica, debido a su estratégica ubicación geográfica, mano de obra cualificada y costos competitivos.

A continuación, procedemos a explorar las causas que llevan a las empresas españolas a decantarse por Marruecos para poner en práctica este modelo de externalización. Es

un hecho que Marruecos ha capitalizado las ventajas que le hacen ser uno de los principales países de nuestro entorno elegidos para esta práctica de externalización. Esto le ha hecho fortalecer su economía y expandir su presencia en cadenas de suministro internacionales.

La elección de Marruecos como destino de inversión para empresas españolas se fundamenta en una serie de factores estratégicos y económicos que hacen del país norteafricano un entorno atractivo y competitivo para establecer operaciones.

En primer lugar, como señala la Cámara de Comercio de España (2021), Marruecos ha destacado en los últimos años por su notable estabilidad institucional, política y macroeconómica. Esta estabilidad se refleja en un crecimiento económico sostenido, con una inflación controlada y una significativa reducción de la deuda pública. Además, el país ha implementado diversas reformas legislativas, regulatorias e institucionales, con el objetivo de mejorar la competitividad a nivel global. Estas reformas han abarcado sectores clave como el financiero, el industrial y el comercial, y están diseñadas para facilitar los negocios, promover la transparencia y fortalecer el marco legal institucional. Todas estas mejoras convierten a Marruecos en un marco seguro y predecible para las empresas.

Por otro lado, Marruecos ha puesto en marcha políticas económicas dirigidas a fomentar la inversión extranjera, ofreciendo incentivos fiscales y administrativos a las empresas que se instalen en el país. La fuerte relación económica entre Marruecos y la Unión Europea (UE) se ha traducido en la firma de varios acuerdos para mejorar el comercio y la cooperación, de los cuales se ha beneficiado España especialmente, por su proximidad y frecuentes contactos oficiales. Así, el Acuerdo Euromediterráneo de Asociación UE-Marruecos, en vigor desde 2000, ha creado una zona de libre comercio, reduciendo los aranceles y facilitando el acceso a Europa de los productos agrícolas marroquíes.

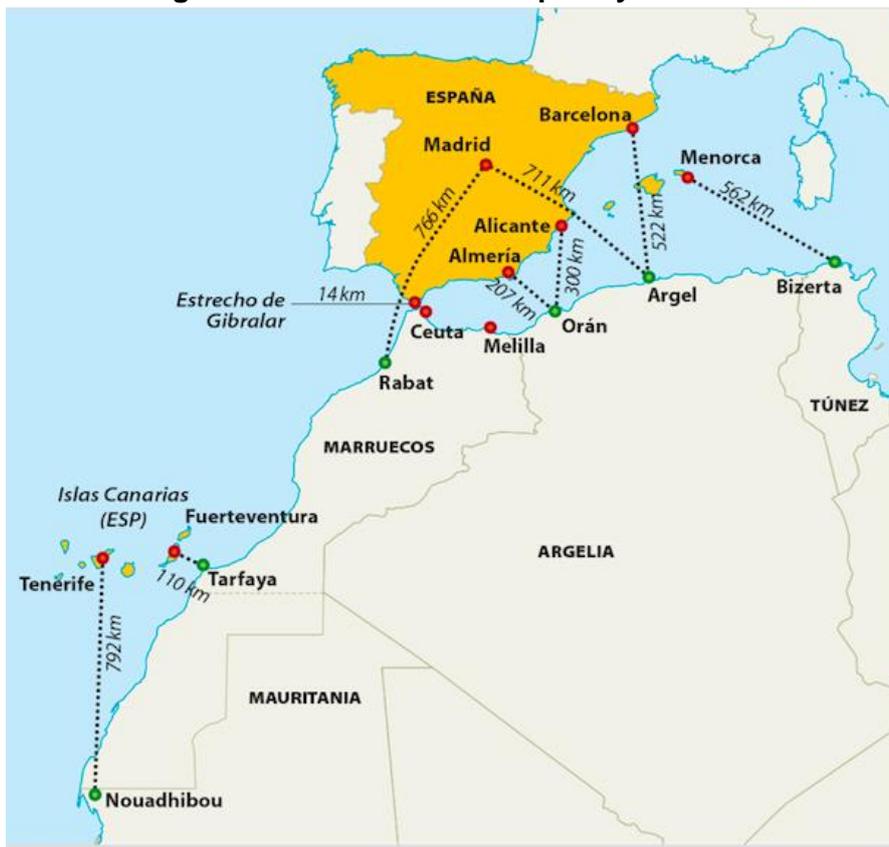
Entre los incentivos fiscales se encuentra la posibilidad de transferir capitales libremente, por ejemplo, la repatriación gratuita de beneficios. Tanto para la repatriación gratuita de beneficios como para evitar la doble imposición en el impuesto de sociedades, aprovechando el convenio de doble imposición existente entre los dos países, las empresas habrán de hacer una correcta planificación fiscal. Otro importante incentivo es el del régimen de convertibilidad única del dirham en moneda extranjera

(Moneda Única, 2023). Además de estos beneficios están contemplados otros, si bien para empresas que operan en determinados sectores o que se ubiquen en determinadas zonas. Estas políticas, junto con un marco normativo más flexible y transparente en comparación con otras regiones, contribuyen a crear un clima empresarial favorable y predecible para los inversores españoles. Además, la disponibilidad de mano de obra local cualificada a costos competitivos ofrece a las empresas la oportunidad de reducir costos sin comprometer la calidad.

Todos estos aspectos tan beneficiosos se traducen en que más del 57% de las importaciones de Marruecos provienen de la UE y más del 65% de sus exportaciones se dirigen a Europa. En el sector primario, la agricultura es la actividad predominante, empleando al 33% de la fuerza laboral del país y contribuyendo con el 11,7% al PIB. Aunque Marruecos cuenta con recursos mineros limitados, destaca en la producción de fertilizantes como el fosfato diamónico y el fosfato monoamónico, lo que lo convierte en el tercer productor mundial de estos productos. En el sector secundario, la industria representa aproximadamente el 26,1% del PIB y emplea a cerca del 20% de la población. Los principales sectores industriales son el textil, el procesamiento de alimentos, la refinación de petróleo y el ensamblaje electrónico. Por último, en el sector terciario, los servicios representan más del 50% del PIB y emplean cerca del 44% de la población. En este ámbito, destaca especialmente el sector inmobiliario, que depende en gran medida de los flujos de turismo (Vázquez Rojo, 2023).

Otro factor crucial que facilita un acceso más rápido y económico a los mercados españoles es la proximidad geográfica, que promueve una colaboración más estrecha y reduce los tiempos de transporte (ver imagen 5 y 6). En esta línea, la inversión en infraestructuras ha sido esencial para el desarrollo de Marruecos. El país ha realizado importantes inversiones en infraestructuras viarias, aéreas, portuarias e industriales, lo que ha mejorado significativamente el tránsito de bienes, tanto a nivel nacional como internacional. Esta conectividad es esencial para el comercio y la inversión, ya que reduce los costes y tiempos de transporte, aumentando la eficiencia y competitividad del país.

Imagen 5. Distancias entre España y Marruecos



Fuente: Cindob

Los puertos marítimos juegan un papel trascendental en el comercio marroquí, con el 95% de las operaciones comerciales transitando por estas infraestructuras. Los puertos de Casablanca y Tánger Med son los principales puntos de conexión entre España y Marruecos. El puerto de Tánger Med destaca por su relevancia en el flujo comercial a través del Estrecho de Gibraltar, al estar ubicado en una zona franca estratégica y ser su conexión logística con el puerto de Algeciras mediante tráfico rodado.

Imagen 6. Distancia de Puerto de Algeciras- Puerto de Tánger Med (37 KM).



Fuente: Elaboración propia a partir de GoogleMaps.

Nearshoring: Producción empresarial en Marruecos

Gonzalo Guadilla Pérez

Otro núcleo de referencia, con una sólida infraestructura, es la ciudad de Casablanca, que se ha convertido en un importante centro financiero. El *Finance City* (CFC) se ha posicionado como el segundo centro financiero más importante de África y ocupa el puesto 62 a nivel mundial. Esto refleja la confianza de los inversores y la comunidad empresarial en la solidez y potencial del mercado marroquí.

En conclusión, Marruecos presenta una creciente estabilidad institucional y macroeconómica, una apertura estratégica, reformas legislativas que mejoran la competitividad, una infraestructura de primer nivel y un centro financiero en expansión. Esta combinación única de factores hace de Marruecos un destino atractivo para la inversión y un país importante en el panorama económico y comercial mundial. Para las empresas españolas, ofrece un destino estratégico ideal, permitiéndoles no solo ampliar su presencia en el mercado regional e internacional, sino también diversificar sus fuentes de ingresos y mitigar los riesgos asociados a la volatilidad económica en Europa.

4.3 ESTUDIO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS QUE SE ACOGEN AL MODELO DE NEARSHORING

En este apartado llevamos a cabo una revisión de diversas empresas españolas que han recurrido al modelo de *nearshoring* como vía de mejora de su producción y cuenta de resultados. El objetivo de este análisis es conocer algunos datos que consideramos destacados sobre los principales aspectos relativos a la puesta en marcha de este modelo de negocio y su funcionamiento día a día. Estos datos los hemos agrupado en los siguientes epígrafes: (1) motivos para la elección de Marruecos, (2) el proceso de entrada al país, (3) las fortalezas y oportunidades y (4) amenazas y debilidades que han experimentado las empresas españolas al relocalizar su producción en Marruecos.

Para el estudio hemos empleado dos instrumentos fundamentales. En primer lugar, se han analizado las fuentes primarias, específicamente las consultas realizadas a partir del formulario descrito previamente en la sección de metodología. En segundo lugar, se han examinado fuentes secundarias, incluyendo diversos artículos y documentos obtenidos de las bases de datos suscritas por la biblioteca de la Universidad de Valladolid. Una fuente destacada ha sido el documento titulado “*La experiencia de empresas instaladas en Marruecos: grandes empresas e historias de Pymes*”, publicado por la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, dependiente de la Secretaría

de Estado de Comercio (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo) en el *Boletín Económico De ICE en 2023*.

Según los datos recientes obtenidos del ICEX (2024), en Marruecos hoy en día se encuentran más de 360 empresas españolas. Los principales sectores son el agroalimentario, el textil, la automoción, medioambiente y producción energética, industria química y farmacéutica, infraestructuras, construcción civil e ingeniería, servicios a empresas y el sector turístico (Oficinas de información diplomática, 2024).

No existe, que tengamos conocimiento, ningún estudio en el que se indique cuáles de estas empresas utilizan el modelo del *nearshoring*. Por tanto, en este estudio se ha recurrido, como hemos señalado, al contacto directo con una serie de empresas seleccionadas aleatoriamente, del que hemos obtenido una respuesta muy pobre, y a la investigación en fuentes secundarias, que ha resultado mucho más fructífera.

En la tabla 3 presentamos información básica sobre las empresas analizadas. Incluimos el nombre social de la empresa, el sector al que pertenece, la localización desde donde está operando y el año de implantación en Marruecos.

Tabla 3. Datos de las empresas analizadas

NOMBRE	SECTOR	LOCALIZACIÓN	IMPLANTACIÓN
Alsa	Transporte urbano	Marrakech	1999
Grupo Romeu	Logística de mercancías y marítimo	Tánger	2007
Athisa S.A	Recogida y transporte residuos hospitalarios	Casablanca y Tánger	2004
Barceló Hotel Group	Hostelero	Agadir, Casablanca, Fez, Marrakech y Tánger	2006
Grávalos S.A	Piezas de Automoción	Tánger	2019
Greening-e	Instalaciones fotovoltaicas	Rabat	2013
Iturri	Equipos de protección Individual	Tánger	1992
Inditex	Textil	Múltiples localizaciones, principalmente Tánger	
Hermisan	Agricultura	Agadir	2008
Sando	Construcción Infraestructuras y gestión Servicios	Rabat y Tánger	2014
Garrigues	Asesoría Jurídica	Casablanca	2005
TEOS	Tecnología y Desarrollo Software	Tánger	2008
Hallotex	Textil	Tánger	2000
Textil Santanderina	Textil	Tánger	2020
Evlox	Textil	Settat	1991
Erum	Textil	Tánger	2006
Grupo Antolín	Piezas de Automoción	Tánger	2005
Premo	Componentes electrónicos automoción	Tánger	2006
Bamesa	Piezas de Automoción	Tánger	2012
Viza	Piezas de Automoción	Tánger	2012
Grupo Alonso	Servicios logísticos	Casablanca	2024
Aciturri	Industria aeronáutica	Casablanca	2023
Soroa Pepiniers	Viverista	Larache	2008
Riu	Hostelero	Agadir y Marrakech	

Fuente: Creación Propia a partir de la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat

En líneas generales, hemos constatado que la práctica del *nearshoring* es cada vez más palpable en el sector textil. Esto se debe a sus especiales características que exigen cada vez más una producción ágil y rápida.

Un caso a destacar dentro de este ámbito es la compañía Inditex, cuyo clúster en Marruecos es uno de los doce en los que se distribuye la cadena de suministro, y cuyo modelo de negocio está basado en la producción en proximidad, o *nearshoring*. Según fuentes de la empresa para el periódico La Razón, en 2023, una parte importante de las fábricas de corte, confección, tintado, lavado, estampación o acabado que confeccionan sus prendas estaban ya situadas en España o países cercanos como Portugal, Turquía o Marruecos. En el país norteafricano, Inditex proporciona un empleo indirecto a 94.563 trabajadores. (La Razón, 01.06.2024). Este modelo de negocio ha resultado muy favorable para esta empresa que desde 2015 duplicó el número de proveedores en *Nearshoring*: Producción empresarial en Marruecos

Marruecos de 106 a 216, para alcanzar en la actualidad 326. Además, también ha aumentado significativamente, un 65%, su número de fábricas de confección asociadas a proveedores de Marruecos (Ruiz, 2024).

El sector de la automoción también adopta y valora el modelo de *nearshoring*. La instalación de una nueva planta de la compañía automovilística francesa Renault en Tánger y otra de la empresa neerlandesa Stellantis en Kenitra ha motivado que numerosas empresas de fabricación de componentes para automóviles españolas opten por establecerse en Marruecos. Esto ha consolidado al sector como el líder en exportaciones de la industria marroquí durante la última década. Por ejemplo, el Grupo Antolín, dedicado a la fabricación de techos y revestimientos para automóviles; la empresa Premo, líder en el desarrollo, fabricación y venta de componentes automotrices, y la compañía Bamesa, especializada en el tratamiento y preparación de chapas de acero, todas cuentan con plantas en Tánger. El principal desafío que enfrentan no radica en la promoción de sus productos, sino en la producción con la misma calidad y estándares que en España. Además, destacan las oportunidades que ofrece Marruecos, tales como la fabricación de componentes y la implementación de procesos aún no desarrollados en el país, la posibilidad de convertirse en un centro de referencia para el desarrollo de productos (I+D+I) y su ubicación en un mercado en constante crecimiento (ICEX, 2023).

Otro sector que se ha sumado también a esta apuesta por el *nearshoring* es el aeronáutico. Hay que destacar el caso del grupo español Aciturri. Este grupo empresarial compró en 2023 una fábrica en Casablanca, beneficiándose de la proximidad de otras empresas del ámbito aeroespacial ya instaladas allí que pasaron a convertirse en sus clientes reales o potenciales.

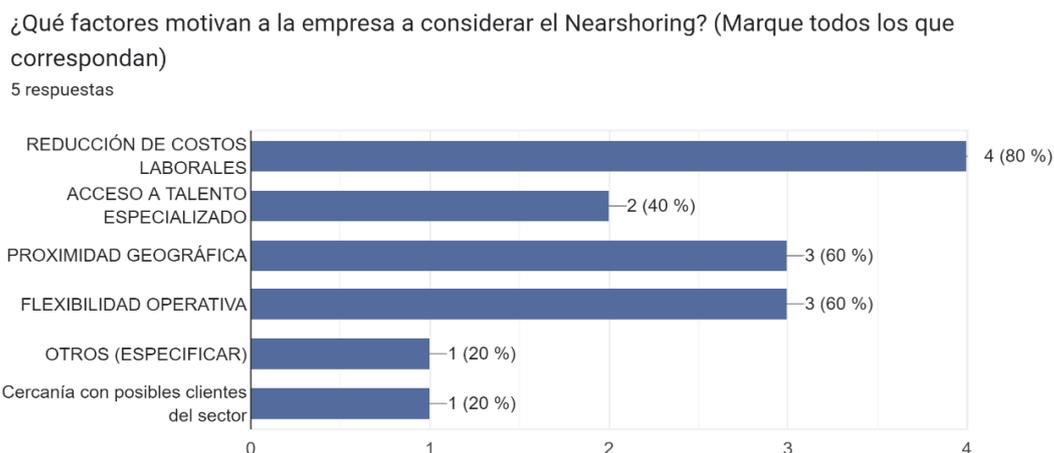
Esta breve revisión de tres sectores de negocio destacados muestra cómo en muchos casos son las apuestas de empresas o grupos fuertes, con grandes inversiones, las que han ido abriendo el camino a otras más pequeñas en todo el espectro sectorial.

4.3.1 Motivos para la elección de Marruecos

En la consulta realizada a las empresas se preguntaba por las razones iniciales para decidirse por el *nearshoring* en Marruecos. Tras el análisis de las respuestas y la búsqueda de información en fuentes secundarias, se observa que hay una serie de razones comunes a todas las empresas, pero también hay otros motivos que resultan específicos a cada empresa por sus especiales necesidades o condiciones.

El cuestionario realizaba una pregunta cerrada en la que se proporcionaban varias posibles respuestas sobre las motivaciones que llevan a las empresas a considerar el *nearshoring*. Los resultados a esta pregunta se presentan en el gráfico 4. Se observa que la preferencia radica en la reducción de los costes laborales con un 80%. En segundo lugar, se valora la proximidad geográfica junto con la flexibilidad operativa. Y también valoran la posibilidad de contratación de personal especializado.

Gráfico 4. Respuesta sobre la motivación



Fuente: creación propia a partir del formulario realizado

En la consulta realizada en las fuentes secundarias hemos identificado, además de los motivos arriba indicados otros, también interesantes de señalar. En cuanto a las razones comunes a la mayoría de las empresas, los costes de producción bajos son fundamentales. Las condiciones laborales son muy favorables, en Marruecos el salario es de unos 290 euros al mes mientras que en España la repercusión de la mano de obra

en algunos casos asciende al 50%. Además, como se observa en la imagen 7, los costes de constitución de una empresa son muy bajos.

Imagen 7: Costes de constitución de una empresa en Marruecos

Constitución de empresa y fiscalidad:	
Impuesto de sociedades y otros impuestos	20-35-40 %
IRPF	0 - 38 %
IVA	20,00 %
Constitución de sociedad	484,86 \$
Capital mínimo	0,09 \$
Plazo	10 días
Asesoramiento jurídico medio	145,46 \$
Convenio de Doble Imposición	Sí
Laboral y personal expatriado:	
Salario mínimo interprofesional	3.456,18 \$/año
Visado	No
Coste visado	---
Tiempo de obtención	0

Fuente: ICEX. Constitución de empresa y fiscalidad (2024).

También se destaca la estabilidad política del país y la existencia de un marco regulatorio más favorable que el ofrecido por la Unión Europea. Así, por ejemplo, en el ámbito agrícola, en Marruecos no es necesario cumplir con la ley que regula los fitosanitarios en la UE, u otras de las medidas enmarcadas dentro de Pacto Verde.

La proximidad entre ambos países, aspecto clave del *nearshoring*, también es muy valorada por las empresas consultadas. Como señala Athisa, es altamente apreciable “la cercanía física y cultural, ya que manejamos parecidos códigos de conducta empresarial” (Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, 2022: 159). Además, las empresas en general valoran la facilidad para el transporte de mercancías que ofrece en concreto el puerto de Tánger en su comunicación con el puerto español de Algeciras.

Por otro lado, los motivos específicos de ciertas empresas para localizar su producción son varios:

El hecho de que Marruecos sea un país propicio para la búsqueda de nuevos clientes se subraya por parte de algunas empresas como es el caso de Grávalos S.A. Esta empresa destaca su interés inicial por la apertura de su porfolio de clientes, puesto que muchos fabricantes de automoción se encontraban ya localizados en Marruecos.

El sector de las empresas agroalimentarias motiva su interés inicial por asentarse en Marruecos al suponer una oportunidad para la diversificación del riesgo climático. De esta forma, ya no dependen de una sola zona geográfica, sino que aseguran el suministro y los volúmenes de producción en varias localizaciones. Así, si en España una campaña no es buena debido a razones climáticas, esto se supera produciendo cosechas en otros lugares, Marruecos en este caso.

En el sector turístico, empresas como Barceló Hotel Group o Riu se han visto impulsadas en esta decisión por el clima favorable, las comunicaciones y la riqueza cultural como oferta a sus clientes que no desean realizar viajes a lugares lejanos.

Otras empresas como Soroa Pepiniers, dedicadas a los viveros de plantas ornamentales, valoran especialmente el clima adecuado y la alta calidad del agua. Por otro lado “la empresa considera que el aspecto más relevante en su campo de actividad son las ventajas competitivas de costes y logística con Europa” (Escribano y Larabi, 2009:54).

Un caso singular es el de Athisa, a quien representantes del Gobierno de Marruecos les ofreció la oportunidad de llevar la gestión de los desechos hospitalarios, médicos y farmacéuticos en el país. Como consecuencia de esta implantación, Athisa pasó a coordinar la organización legislativa y la ordenación del tratamiento de desechos en Marruecos. En esta línea, también Romeu, holding español líder en logística de mercancías a nivel internacional, comenzó su andadura en Marruecos motivado por la solicitud de apoyo de un socio turco para desarrollar su actividad en este país.

4.3.1 PROCESO DE ENTRADA EN EL PAÍS

Hoy en día el proceso de entrada a Marruecos se ha facilitado enormemente gracias a la mejora de las comunicaciones y de las infraestructuras que facilita dicha entrada en el país.

Por parte de España, una de las ventajas de Marruecos para las empresas que desean optar por el modelo de negocio del *nearshoring* es que el tejido institucional de apoyo a las actividades empresariales es amplio y está bien articulado. La embajada de España cuenta con dos oficinas económicas y comerciales, que dependen de la Secretaría de Estado de Comercio. Además, las Cámaras de comercio españolas en Tánger y

Casablanca cuentan con reconocimiento oficial. Hay dos clubes privados de empresarios, en Casablanca está el Club Roselló, y en Tánger el Club de empresarios del norte de Marruecos. Por otro lado, diversas agencias autonómicas de promoción comercial operan en Marruecos y las dos patronales, la CGEM y la CEOE, han creado un Consejo de cooperación hispano-marroquí, CEMAES, que organiza diversos actos de promoción en Marruecos y España.

La embajada de España dispone de varias consejerías al servicio del empresario español además de 7 consulados, 11 colegios españoles oficiales, gestionados por el ministerio de educación, y varios centros del instituto Cervantes. (Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, 2022).

En el gráfico 5 realizado a partir de los datos de la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, se refleja la valoración que dan las empresas consultadas sobre su entrada en el país marroquí para desarrollar su actividad comercial. Como podemos observar, para el 27% de los encuestados este proceso fue complicado y para el 73% fue bastante positivo. A continuación, veremos los factores que lo han determinado.

Gráfico 5: Valoración de entrada en Marruecos



Fuente: Creación Propia a partir de los datos proporcionados por la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat

Nearshoring: Producción empresarial en Marruecos

Dentro de las razones por las que las empresas han considerado complicado el proceso de instauración en Marruecos, la empresa Alsa señala que su entrada fue difícil por el periodo de aprendizaje que necesitaron para entender las necesidades tanto de sus clientes como de su equipo local. Otra empresa, Grávalos tuvo muchas dificultades debido al cierre de las fronteras del país a causa de la pandemia. A estas dificultades se unieron la complicación que supuso la búsqueda de una localización para desarrollar su actividad. A pesar de que a estas dos compañías les resultó complicado, no solo la entrada a Marruecos sino su adaptación al país, ambas han conseguido tras este periodo inicial el fortalecimiento y desarrollo de su actividad en el país local.

El 73% de las empresas encuestadas han valorado la entrada como positiva, aunque, en algunos casos, han tenido algunas dificultades. Para la empresa Romeu, la mayor dificultad que le ha surgido en sus inicios de actividad en el país ha sido la lucha diaria con la competencia y la necesidad de mantenerse en el mercado. En el caso de Garrigues su proceso de entrada fue positivo, pero la elección de profesionales con la formación necesaria les llevo bastante tiempo y recursos.

Tanto Athisa como Sando han recibido ayuda gubernamental para la entrada y expansión en el país marroquí. Además, ambas entidades también han recibido ayudas para gestionar los contratos y la colaboración de interlocutores. En el caso de Sando, a la hora de elegir la mano de obra, la mayoría de ellos ya contaban con la experiencia necesaria para desarrollar la actividad laboral del sector. Podemos mencionar el caso de TEOS, que al llegar al país creo un gran equipo de personal cualificado, lo que los llevo con mayor facilidad a su posicionamiento en el mercado.

El grupo hostelero Barceló califica la entrada en Marruecos como positiva, gracias a las mejoras de las comunicaciones y de la tecnología en este país en los últimos años. Otro aspecto a destacar es que el rey Mohammed VI ha impulsado el turismo en el país, favoreciendo la formación de personal cualificado, lo que ha facilitado al grupo hostelero la posibilidad de contratar mano de obra adaptada a los puestos de trabajo requeridos.

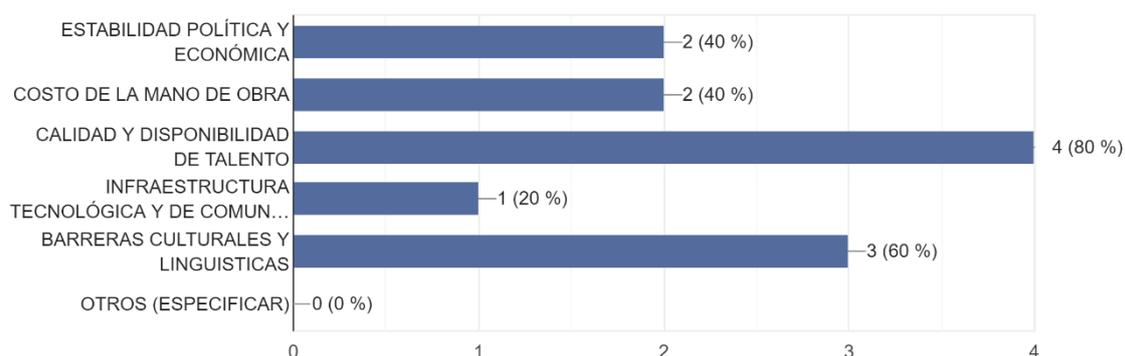
En el formulario se preguntaba por los principales criterios a la hora de decidirse por el modelo de *nearshoring*. Esta información difiere de los datos de la Oficina Económica de Rabat, pero nos puede ayudar a completar el estudio cualitativo del análisis. La

pregunta se formulaba con respuestas cerradas y los resultados se presentan en el gráfico 6 que reproducimos a continuación.

Gráfico 6: Principales criterios de selección del *nearshoring*

¿Cuáles son los principales criterios que la empresa considera al seleccionar un destino de Nearshoring? (Marque todos los que correspondan)

5 respuestas



Fuente: Creación propia a partir del formulario realizado.

De las respuestas obtenidas se concluye que, antes de trasladar la producción a otro país, la empresa se ocupa de contratar una mano de obra de calidad y talento, es decir cualificada (80%). Así mismo, la cultura y el idioma es otro de los factores destacables, pues consideran importante estos dos aspectos como posible barrera de comunicación con el personal, los clientes o la población en general. Por último, las empresas también buscan que el país tenga una estabilidad política y económica.

4.3.2 FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Tras el análisis llevado a cabo referido a la identificación de las fortalezas y oportunidades más destacadas que ofrece Marruecos a las empresas, distinguimos varios temas señalados por las distintas empresas españolas que se acogen al modelo de *nearshoring*. De nuevo, algunos de estos temas son comunes a la mayoría de las empresas, mientras que otros son específicos de determinados sectores o circunstancias particulares.

Conviene señalar que muchas empresas consideran que Marruecos ofrece grandes oportunidades (Alsa, Garrigues, Iturri, Romeu, Sando). Señalan que los sectores en que estas oportunidades pueden resultar más interesantes son el de obra pública e infraestructuras, la energía, la agricultura, la industria en general, con especial mención al transporte y la tecnología, y también el turístico. Garrigues destaca las zonas de aceleración industrial o francas, en las que existen importantes ventajas aduaneras, fiscales y de control de cambios. En esta línea, Marruecos se valora como un país en el que iniciarse antes de expandir la actividad en África del Norte y Occidental. Además, esto va unido a la formación de nuevos profesionales cualificados con que acompañar estos desarrollos. En definitiva, la imagen de Marruecos se proyecta como de acceso al mercado africano donde este país es cada vez más líder.

Marruecos es considerado un país con una economía en proceso de apertura y modernización, deseoso de atraer tanto capital como conocimiento empresarial. Busca incorporar personal cualificado, sistemas informáticos avanzados y procedimientos de trabajo que mejoren la productividad, la competitividad y la diversificación de productos. El sentir general es que hay aún un número considerable de sectores de la industria marroquí que están insuficientemente desarrollados. Esto permite tanto la implantación de nuevas empresas como la evolución a partir de la empresa matriz en España.

Pero también es verdad que esta labor solo se puede realizar a medio o largo plazo, como señala Alberto Pérez, director general en Marruecos de Alsa. En esta línea apostilla que “en Marruecos, la confianza en la empresa es determinante, y eso no se gana en dos días. Pero con una visión clara de los objetivos, con paciencia y tratando de aportar soluciones que aporten un valor diferencial a nuestros clientes, estoy convencido de que el éxito en Marruecos es posible” (Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, 2022:155).

Dos aspectos vitales que las empresas coinciden en valorar como grandes fortalezas son la seguridad jurídica y los incentivos fiscales que el país ofrece. Marruecos es un país con una gran seguridad jurídica, tanto en bienes como en inversiones mercantiles, además de caracterizarse por una estabilidad política y una economía fuerte (Athisa, Barceló & Sando). En esta línea, la moneda fluctúa de forma muy moderada y el sistema bancario también es sólido, ofreciendo a nuestras empresas cuatro bancos españoles implantados en el país y con una influencia en el continente en aumento.

Por otro lado, los incentivos fiscales resultan muy beneficiosos. Así, el impuesto sobre sociedades es progresivo y varía según la base imponible; también el Convenio de Doble Imposición entre España y Marruecos limita al 10 % la tributación en Marruecos de los dividendos pagados desde la filial marroquí a la matriz en España; además, en el caso de apertura de una empresa en Marruecos no es obligatorio, ceder una parte de las acciones a un socio local.

En cuanto a la población marroquí, se considera que es de destacar su crecimiento en poder adquisitivo. Además, con una población joven y en crecimiento, Marruecos está en disposición de proporcionar mano de obra formada. En el terreno social, el país ofrece niveles muy bajos de violencia lo que ayuda a que la población extranjera se sienta confiada, tanto los trabajadores como sus familias.

Aunque el tema de la proximidad ya se ha tratado ampliamente en este trabajo, las empresas coinciden en referirse a él como aspecto destacado de este modelo de negocio (Romeu, Riu, Sando, Iturri, Barceló). El alto número de conexiones aéreas, terrestres y marítimas, con costes asumibles de transporte para empresas y personas, facilita un intercambio empresarial, a nivel material y humano, ágil y rápido.

A continuación, se presentan algunas ventajas concretas destacadas por las empresas. En el ámbito del turismo, Marruecos se consolida como un destino exótico a las puertas de Europa, con una notable riqueza cultural, un clima favorable y excelentes comunicaciones (Riu, Barceló). En el sector jurídico, destaca la escasa competencia por parte de otros despachos de abogados especializados (Garrigues). En el sector medioambiental, la empresa Sando observa que aún queda mucho por hacer en Marruecos, lo que abre grandes oportunidades de negocio para la implantación de empresas del sector. Por último, Pedro Orihuela Orellana, director general de Athisa, empresa dedicada a la recogida, transporte y tratamiento de desechos hospitalarios y farmacéuticos, considera que la legislación de Marruecos favorece a su sector el no tener que enfrentarse a competencia desleal o sin los debidos permisos.

4.3.3 AMENAZAS Y DEBILIDADES

Aunque, según lo expuesto en la sección anterior, Marruecos puede parecer un destino atractivo para las empresas españolas, también presenta una serie de desafíos significativos para la implementación del *nearshoring* en el país.

Nearshoring: Producción empresarial en Marruecos

Una de las grandes debilidades a la que la mayoría de las empresas españolas se tienen que enfrentar al establecerse en Marruecos es la barrera cultural y lingüística. Marruecos es un país de rica diversidad cultural, caracterizado por una amalgama de influencias árabes, bereberes, africanas y europeas. Los idiomas oficiales son el árabe y el *amazig* (bereber), aunque el francés se utiliza ampliamente en los negocios, la educación y la administración, y el español se habla en algunas regiones del norte. Debido a esta diversidad, las empresas necesitan encontrar los contactos e interlocutores adecuados que les faciliten las actividades comerciales. Esto puede implicar una dificultad también a la hora de seleccionar mano de obra cualificada.

Otro aspecto crucial es el conocimiento de la legislación local. Dado que la normativa marroquí difiere significativamente de la española, las empresas deben desenvolverse en un entorno regulatorio y burocrático complejo y desconocido. Además, las administraciones en Marruecos tienden a ser lentas y están caracterizadas por un alto nivel de burocracia, lo que puede complicar y retrasar los procesos administrativos. Por ello, resulta imprescindible un estudio exhaustivo de las normativas locales para asegurar el cumplimiento legal y operativo. También es recomendable contar con asesoramiento legal especializado que facilite la adaptación al entorno regulatorio marroquí.

Con referencia a las amenazas identificadas y en relación al mercado marroquí, donde a menudo se valora más el precio que la calidad (Greening-e), las empresas se enfrentan al desafío adicional de defender su marca y justificar su política de precios. Además, otros problemas que este mercado presenta son los bajos márgenes operativos, los altos riesgos de impago y los elevados costes estructurales (Romeu). Estos factores obligan a las empresas a realizar un esfuerzo considerable para mantener su competitividad y rentabilidad en este entorno.

A pesar de los acuerdos bilaterales existentes entre España y Marruecos, las empresas españolas a menudo deben afrontar desafíos significativos en el ámbito aduanero. Estos problemas incluyen demoras y complicaciones en la importación y exportación de bienes, así como una falta de claridad en los procedimientos aduaneros. Además, las exigencias de calidad de los productos o los temas de certificación también presentan dificultades, ya que los requisitos pueden ser complejos y no siempre están alineadas con los estándares españoles, requiriendo un conocimiento detallado de las regulaciones específicas de Marruecos (Barceló Hotel Group, Hermisan).

Algunas empresas destacan desafíos concretos a los que se enfrentan en sus respectivos sectores. En el sector de la logística (Alsa, Grupo Alonso) el principal reto es lograr un posicionamiento competitivo tanto en el ámbito terrestre como en el marítimo, ya que existe una gran competencia con las grandes empresas marroquíes ya consolidadas en el mercado. Esta situación obliga a las empresas a crear un valor añadido distintivo para poder sobresalir frente a las empresas locales.

En el sector de automoción, con la presencia de empresas como el Grupo Antolín, Premo, Bamesa y Viza, el mayor obstáculo en Marruecos radica en demostrar la capacidad que tienen estas empresas de producir con los mismos estándares de calidad, plazos y de condiciones de entrega que las empresas ya establecidas en el mercado local (ICEX, Automoción en Marruecos, 2023:9).

Por su parte, las empresas del sector textil (Inditex, Hallotex, Textil Santanderina, Eulox), deben ajustarse a los nuevos estándares de regulación medioambiental y adaptarse a una economía circular emergente (ICEX, Industria Textil marroquí, 2022: 53).

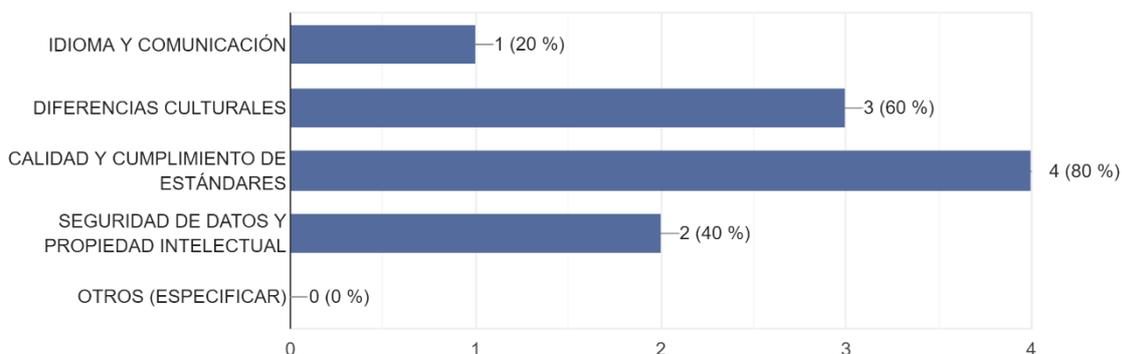
Si bien el sector agrícola español goza de ciertas ventajas en Marruecos comparado con su propio país, esto no significa que esté exento de desafíos. Jerónimo Díaz, inversor español en Marruecos, donde cultiva frutas rojas y de hueso, atestigua que el ser extranjero le acarrea mayores dificultades. A diferencia de los empresarios marroquíes, se enfrenta a requisitos más exigentes en materia de impuestos y trámites burocráticos, siendo muy difícil encontrar interlocutores con poder de decisión (Valencia Fruits, 2020).

En el gráfico 7 reflejamos las respuestas obtenidas respecto a los retos a los que las empresas encuestadas se enfrentan a la hora de implantar el *nearshoring*.

Gráfico 7: Desafíos de las empresas al implementar el *nearshoring*.

¿Qué desafíos o preocupaciones percibe la empresa en relación con la implementación del Nearshoring?

5 respuestas



Fuente: Creación propia a partir del formulario realizado.

A partir de las respuestas obtenidas de las empresas encuestadas, hemos podido observar que el mayor reto es el cumplimiento de los estándares y de la calidad de los productos (80%). También, como hemos mencionado anteriormente, la segunda preocupación de las empresas es la diferencia cultural. Así mismo, la seguridad de datos y de la propiedad intelectual es considerado como un factor importante. Por último, destaca el reto del idioma y la comunicación (20%).

En la imagen 8 hemos llevado a cabo un resumen de los aspectos analizados en los apartados anteriores.

Imagen 8: Análisis DAFO *nearshoring* en Marruecos

Análisis DAFO



Fuente: Creación propia a partir de las fuentes presentadas.

5. CONCLUSIONES

Hemos llevado a cabo este trabajo con el objetivo de analizar el impacto del *nearshoring* y su relevancia en la actualidad, y en concreto en el caso de las empresas españolas en Marruecos. En un mundo globalizado, las empresas buscan mejorar sus operaciones y disminuir sus costes y el *nearshoring* se presenta como un modelo estratégico factible. Marruecos, por su proximidad geográfica, cultural y económica con España, se ha convertido en un destino interesante para la relocalización de las distintas actividades empresariales.

Para lograr los objetivos de este trabajo, hemos llevado a cabo un análisis de fuentes primarias y secundarias. Con respecto a las primeras, hemos llevado a cabo una consulta a diversas empresas españolas que han optado por el modelo de *nearshoring*, por medio de un formulario enviado para tal fin. Por otro lado, hemos utilizado fuentes secundarias como las publicaciones del ICEX, del *Ministerio de Economía, Comercio y Empresa de España* o de la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat. Tras el análisis de todos los datos recabados se presentan algunas conclusiones claves sobre el *nearshoring* de España en Marruecos.

Entre los motivos principales por los cuales las empresas españolas se trasladan a Marruecos está la cercanía geográfica, los menores costes logísticos, la mano de obra más barata y también cualificada y la estabilidad política del país. Podemos destacar que España y Marruecos tienen también unas relaciones comerciales bilaterales muy sólidas, lo que fortalecen el vínculo del comercio y la inversión.

En cuanto a las oportunidades que este país ofrece podemos destacar que Marruecos se encuentra en un proceso de apertura y de modernización de su economía. Este aspecto contribuye a la oportunidad de apertura de nuevos nichos de negocio y, por tanto, a la atracción de nuevas inversiones de capital. El país está enfocado a la formación e incorporación de mano de obra cualificada, tecnología de la información moderna y mejora de la productividad, competitividad y diversificación de sus productos. Además, entre las fortalezas que el país presenta están las grandes mejoras de las infraestructuras tanto marítimas como aéreas y terrestres, la seguridad jurídica, política y social, los bajos costes laborales y logísticos hacen que Marruecos sea aún más atractivo para el desarrollo de actividades comerciales.

Respecto a los desafíos que este país presenta, la mayoría de las empresas han señalado que la cultura y el idioma son los principales retos para establecerse en este país. La legislación, la burocracia y la falta de claridad en muchos procesos administrativos son también importantes debilidades que el país debe intentar resolver. En cuanto posibles amenazas, podemos destacar la necesidad de tener un conocimiento del mercado marroquí, que implica ofrecer un valor añadido de calidad del producto, así como un precio competitivo para poder mantenerse en el mercado y poder luchar con la competencia local.

Como reflexión sobre el futuro del *nearshoring*, es de prever que este novedoso modelo de negocio continuará aplicándose en unos porcentajes más elevados que en la actualidad. Con toda probabilidad, en los próximos años, las empresas se verán impulsadas por la necesidad de la búsqueda de cadenas de suministros más eficientes, así como por los avances tecnológicos más punteros. También, seguirán optando por trasladar sus operaciones a las zonas geográficas más cercanas a sus mercados clave para la reducción de los costes de logística, mejora de los tiempos de respuesta y reducción de los riesgos geopolíticos. En definitiva, podemos afirmar que este modelo es una gran oportunidad comercial para las empresas que buscan la disminución de la competitividad global.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alcutén, J. 2024. «Tensión mundial por la “crisis de los canales”: los de Suez y Panamá están atascados... y no son los únicos “choke points” en alerta». *Veinte Minutos*. Recuperado 9 de julio de 2024 (<https://lc.cx/X6tJ80>).
- Barboglio Murra, P. A. 2023. «*Outsourcing, Offshoring or Nearshoring - Which is Best for My Company?*» *Entrepreneur*. Recuperado 22 de febrero de 2024 (<https://acortar.link/sThtAF>).
- Bonsa, A. 2024. «*Outsourcing: ventajas y desventajas*». *Envíame*. Recuperado 2 de mayo de 2024 (<https://goo.su/CJ0k8b>).
- Bougroum, M. 2004. «El sector exterior de Marruecos: hacia un partenariado estratégico con España». *ICE, Revista de Economía* (819).
- Cabra Cruz, I. D. 2005. «*Offshoring. Movimiento y localización empresarial*». *Gestiopolis*. Recuperado 7 de marzo de 2024 (<https://acortar.link/BuRqA3>).
- Cámara de Comercio de España. 2021. «Análisis de mercados: Marruecos». Cámara de Comercio de España. Recuperado 9 de julio de 2024 (<https://acortar.link/jTLhQN>).
- Casals, C. 2023. «*Reshoring: Qué es y qué ventajas ofrece*». *Economía Finanzas*. Recuperado 29 de febrero de 2024 (<https://onx.la/d20ed>).
- Coll Morales, F. 2020. «*Offshoring*». *Economipedia*. Recuperado 7 de marzo de 2024 (<https://acortar.link/slVdAi>).
- Coll Morales, F. 2022. «*Offshoring*». Rankia. Recuperado 22 de febrero de 2024 (<https://onx.la/cedd5>).
- Contact Center Hub. 2012. «Apuesta por el *Nearshoring* de calidad». Contact Center Hub. Recuperado 26 de junio de 2024 (<https://n9.cl/eonkr>).
- Cuofano, G. 2024. «¿Qué es la relocalización?» *FourWeekMBA*. Recuperado 7 de marzo de 2024 (<https://acortar.link/5nBlaR>).
- De Backer, K. et al. 2016. *Reshoring: Myth or Reality?* Vol. 27. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*. 27. doi: 10.1787/5jm56frbm38s-en.
- Díaz, T. 2024. «Definición de *reshoring*». *Economía Simple*. Recuperado 29 de febrero de 2024 (<https://acortar.link/saERO7>).
- Durán Fernández, R. 2023. «*Nearshoring: 10 preguntas y respuestas sobre el tema del que todos hablan*». *EGADE Ideas*. Recuperado 21 de febrero de 2024 (<https://lc.cx/P0baeQ>).
- EIM Spain. 2022. «Relocalización: La diferencia entre *reshoring*, *offshoring* y *nearshoring*». *EIM Spain*. Recuperado 9 de julio de 2024 (<https://goo.su/cvaw5>).
- Equipo de Redactores. 2023. «¿Qué es el *reshoring*?». Legis. Recuperado 29 de febrero de 2024 (<https://lc.cx/HPdNvl>).

- Escribano, G. y Larabi, J. 2010. *La internacionalización de la empresa española: estudio monográfico sobre el entorno económico y las oportunidades de inversión en Marruecos*. Madrid: Instituto español de comercio exterior.
- Fundeú, RAE. 2020. «“externalización”, palabra adecuada en español». Recuperado 9 de julio de 2024 (<https://goo.su/Ne1eQ>).
- García Sepúlveda, S. 2023. «Qué es offshoring, *nearshoring* y *reshoring* - y cómo se beneficia un estado en México». *Foro Económico Mundial*. Recuperado 9 de julio de 2024 (<https://lc.cx/Mn-zfg>).
- García, I. 2024. «Definición de *offshoring*». *Economía Simple*. Recuperado 22 de febrero de 2024 (<https://acortar.link/jTl4qX>).
- GBM Academy. 2023. «*Nearshoring*: ¿Qué es?» *GBM Academy*. Recuperado 9 de julio de 2024 (<https://goo.su/R08DW>).
- González, R. 2023. «*Nearshoring*. El mundo se acerca de nuevo». LinkedIn. Recuperado 5 de marzo de 2024 (<https://lc.cx/CMF83U>).
- ICEX. s. f. «Empresas Españolas en Marruecos». Recuperado 12 de julio de 2024 (<https://acortar.link/6ZUxAc>).
- ICEX. s. f. «Automoción en Marruecos». (s. f.). *ICEX*. Recuperado 26 de junio de 2024 (<https://acortar.link/pJl5ua>).
- IONOS. 2023. «*Outsourcing*». *IONOS Startup Guide*. Recuperado 22 de febrero de 2024 (<https://lc.cx/7Jn0Vp>).
- La Razón. 2024. «Marruecos, la alternativa para asentar una industria con bajo coste, poco riesgo laboral y alta productividad». *La Razón*. Recuperado 12 de julio de 2024 (<https://acortar.link/FHhcSt>).
- Licari, S. 2023. «Qué es el *outsourcing*, para qué sirve y ejemplos». Hubspot. Recuperado 22 de febrero de 2024 (<https://n9.cl/r63ny>).
- Lisboa, R. 2019. «*Outsourcing*: ¿qué es y qué beneficios aporta a las empresas?» *Rock Content - ES*. Recuperado 22 de febrero de 2024 (<https://lc.cx/TJlpOM>).
- Marín, J.L. (2023) «*El mapa de la densidad de población en Marruecos*». El Orden Mundial. Recuperado 13 de marzo de 2024 <https://acortar.link/jTLhQN>
- Méndez, R. 2023. «4 ventajas y desventajas del *outsourcing* de *nearshoring*». *Koolibri BPO*. Recuperado 9 de julio de 2024 (<https://acortar.link/mmRntd>).
- Ministerio Asuntos Exteriores. s. f. «Magreb y Oriente Próximo». Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. Recuperado 9 de julio de 2024 (<https://acortar.link/Oyca4u>).
- Moneda Única. 2023. «Marruecos y España, proximidad creciente». *Moneda Única*. Recuperado 19 de junio de 2024 (<https://lc.cx/XroiHm>).
- OECD. s. f. «Comercio entre España (ESP) y Marruecos (MAR)». *Observatorio de Complejidad Económica*. Recuperado 17 de junio de 2024

Nearshoring: Producción empresarial en Marruecos

(<https://acortar.link/rJZRvX>).

- Oficina de Información Diplomática. 2024. «*Ficha país: Marruecos*». Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino de España. Recuperado 13 de mayo de 2024 (<https://acortar.link/eulvjz>)
- Oficina Económica y Comercial de España en Rabat. 2022. «La experiencia de empresas instaladas en Marruecos: grandes empresas e historias de pymes». *Boletín Económico de ICE* (3152). doi: 10.32796/bice.2022.3152.7522.
- Pavón Alonso, V. s. f. «*Outsourcing*». *Legorburo Consultores*. Recuperado 5 de marzo de 2024 (<https://acortar.link/MHdJSb>).
- Perez, D. 2024. «*Nearshoring*, qué es y cuáles son sus ventajas y desventajas». *Mi Bolsillo*. Recuperado 29 de febrero de 2024 (<https://acortar.link/2653IE>).
- Retos en Suply Chain. 2022. «*Nearshoring*: qué es y qué ventajas tiene | EAE». *Retos en Supply Chain | Blog sobre Supply Chain de EAE Business School Barcelona*. Recuperado 21 de febrero de 2024 (<https://lc.cx/uW2DIm>).
- Ruiz, P. 2024. «La última orden en Inditex: Marta Ortega se lleva la industria textil de España a Marruecos». *Influencers*. Recuperado 1 de julio de 2024 (<https://lc.cx/WcOBZs>).
- Sánchez, A. 2023. «*Nearshoring*: qué, cómo, cuándo y dónde». *Tribal*. Recuperado 21 de febrero de 2024 (<https://goo.su/RSorP4>).
- Sayol, I. 2023. «Beneficios del *Nearshoring* en la logística». *Ignasi Sayol*. Recuperado 21 de febrero de 2024 (<https://acortar.link/LMKcQv>).
- Stratego Asesores. 2023. «Del *Offshoring* al “*Nearshoring*”». *Stratego Asesores*. Recuperado 5 de marzo de 2024 (<https://lc.cx/CSkpnf>).
- Sumup. s. f. «*Outsourcing* - ¿Qué es el *outsourcing*?». *SumUp*. Recuperado 22 de febrero de 2024. (<https://goo.su/hfU7VPn>).
- Tejero, A. y Acosta, S. 2021. «El conflicto con Rabat afecta al futuro de 20.000 compañías españolas». *El Economista*. Recuperado 3 de julio de 2024 (<https://lc.cx/q4KNL0>).
- Thomson Reuters. s. f. «*Nearshoring*: La solución actual para el comercio exterior». Thomson Reuters. Recuperado 21 de febrero de 2024 (<https://lc.cx/QvgHZR>).
- Transporte XXI. 2024. «Grupo Alonso expande su red transitoria a Marruecos». *Transporte XXI*. Recuperado 26 de junio de 2024 (<https://lc.cx/IBhDd9>).
- Valencia Fruits. 2020. «Marruecos, el discreto destino de la agricultura española». *Valencia Fruits*. Recuperado 1 de julio de 2024 (<https://acortar.link/q3ER60>).
- Valls, F. 2023. «Marruecos ofrece incentivos fiscales a las empresas españolas que inviertan en el país». *La Vanguardia*. Recuperado 23 de junio de 2024 (<https://lc.cx/Ey5r5X>).
- Vargas, E. 2023. «*Nearshoring*: Qué es y cuáles son los beneficios para las empresas». *MIT Sloan Management Review Mexico*. Recuperado 21 de febrero de 2024 (<https://lc.cx/WFQW8I>).

Nearshoring: Producción empresarial en Marruecos

Vázquez Rojo, J. 2023. «Informe : Relaciones económicas España – Marruecos». *Agenda Pública*. Recuperado 11 de junio de 2024 (<https://lc.cx/ePzQk5>).

Verdeguer Puig, E. 2004. «Marruecos: principales sectores de oportunidad de negocios para la empresa española». *ICE, Revista de Economía* (819).

7. ANEXOS

ANEXO I

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimados señores,

Me dirijo a ustedes con el fin de solicitar su colaboración en un proyecto de investigación que estoy llevando a cabo como parte de mi Trabajo de Fin de Grado (TFG) en Comercio, en la Universidad de Valladolid.

El tema central de mi estudio es el *nearshoring* y su impacto en la eficiencia operativa y estratégica de las empresas. Estoy convencido de que su experiencia y conocimientos en este ámbito serán de gran valor para mi investigación.

Como parte de mi estudio, he elaborado una encuesta que busca recopilar información relevante sobre las prácticas de *nearshoring* y su efectividad. Les estaría enormemente agradecido si pudieran dedicar unos minutos de su valioso tiempo para completarla. Su participación es crucial para el éxito de mi investigación y para obtener una visión más amplia del panorama actual del *nearshoring*.

Pueden acceder a la encuesta a través del siguiente enlace:

<https://forms.gle/7fNrxjRvvXBLFTg78>

Les aseguro que toda la información proporcionada será tratada con la máxima confidencialidad y solo se utilizará con fines académicos. No se requerirá información sensible ni se compartirán los datos individuales con terceros.

Agradezco de antemano su tiempo y disposición. Si tienen alguna pregunta o necesitan información adicional, no duden en ponerse en contacto conmigo.

Atentamente,

Gonzalo Guadilla Pérez

ANEXO II

PRACTICA DEL *NEARSHORING*

Estoy realizando mi TFG sobre la implantación del *Nearshoring* por parte de las empresas y en análisis de sus ventajas y desventajas. Concretamente el país objeto de estudio es Marruecos.

1. Dirección de correo electrónico:

2. Nombre de la empresa:

3. Persona de contacto:

4. Sector de la empresa:

5. ¿La empresa ha considerado implementar el *Nearshoring* como parte de su estrategia de negocio?

Marca solo un óvalo.

SI

NO

EN PROCESO DE CONSIDERACIÓN

6. ¿Qué factores motivan a la empresa a considerar el *Nearshoring*? (Marque todos los que correspondan)

Selecciona todos los que correspondan.

- REDUCCIÓN DE COSTOS LABORALES
 ACCESO A TALENTO ESPECIALIZADO
 PROXIMIDAD GEOGRÁFICA
 FLEXIBILIDAD OPERATIVA
 OTROS (ESPECIFICAR)
 Otro:

7. ¿La empresa ha realizado investigaciones o análisis de mercado para identificar posibles destinos de *Nearshoring*?

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO
 EN PROCESO

8. ¿Cuáles son los principales criterios que la empresa considera al seleccionar un destino de *Nearshoring*? (Marque todos los que correspondan)

Selecciona todos los que correspondan.

- ESTABILIDAD POLÍTICA Y ECONÓMICA
 COSTO DE LA MANO DE OBRA
 CALIDAD Y DISPONIBILIDAD DE TALENTO
 INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y DE COMUNICACIONES
 BARRERAS CULTURALES Y LINGÜÍSTICAS
 OTROS (ESPECIFICAR)

9. ¿La empresa tiene experiencia previa en la externalización de servicios o la subcontratación de actividades?

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO
- ALGUNA EXPERIENCIA LIMITADA

10. ¿Qué áreas o funciones de la empresa considera más adecuadas para el *Nearshoring*? (Marque todos los que correspondan)

Selecciona todos los que correspondan.

- DESARROLLO DE SOFTWARE Y TECNOLOGIA
- SERVICIO AL CLIENTE Y SOPORTE TÉCNICO
- PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANALISIS
- MANUFACTURA Y PRODUCCIÓN
- OTROS (ESPECIFICAR)

11. ¿Qué desafíos o preocupaciones percibe la empresa en relación con la implementación del *Nearshoring*?

Selecciona todos los que correspondan.

- IDIOMA Y COMUNICACIÓN
- DIFERENCIAS CULTURALES
- CALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES
- SEGURIDAD DE DATOS Y PROPIEDAD INTELECTUAL
- OTROS (ESPECIFICAR)

12. ¿La empresa tiene un plan estratégico o un cronograma para la implementación del *Nearshoring*?

Marca solo un óvalo.

- SI, DEFINIDO Y EN PROCESO DE EJECUCIÓN
- SI, EN FASE DE DESARROLLO
- NO, PERO ESTA CONSIDERANDO DESARROLLARLO
- NO, NO SE HA CONSIDERADO

13. ¿Cuál es el nivel de apoyo y compromiso de la alta dirección de la empresa hacia la implementación del *Nearshoring*?

Marca solo un óvalo.

- ALTO
- MODERADO
- BAJO
- NO SE HA EVALUADO

14. ¿Qué impacto espera la empresa que tenga el *Nearshoring* en su competitividad y su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos?

Selecciona todos los que correspondan.

- AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD
- MEJORA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA
- MAYOR FLEXIBILIDAD PARA ADAPTARSE A CAMBIOS
- DEL MERCADO OTROS (ESPECIFICAR)

15. Información adicional que puedan darme para mi investigación.