



ICADE

# **PROYECTO DESARROLLO COOPERATIVA FEMENINA DE ARTESANÍA EN M'HAMID, MARRUECOS, TRABAJO FIN DE GRADO**

Clave: 201508884

Autor: Maribel Rodicio Crespo

Director: Ramiro Viñuales Ferreiro



## INDICE

<b>1. Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Análisis externo e interno de Marruecos, M'Hamid y las cooperativas.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Análisis externo entorno general: PESTEL.....</b>	<b>5</b>
3.1.1. Factores Socio-Culturales: .....	5
3.1.2. Factores Políticos:.....	8
3.1.3. Factores Legales: .....	9
3.1.4. Factores Económicos: .....	10
3.1.5. Factores Tecnológicos: .....	11
3.1.6. Factores Ecológicos: .....	12
3.1.7. Análisis de amenazas y oportunidades.....	13
<b>3.2. Análisis externo del entorno general: diamante de PORTER .....</b>	<b>13</b>
3.2.1. Condiciones de los factores.....	14
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	15
3.2.3. Sectores afines y auxiliares.....	18
3.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de empresas .....	20
<b>3.3. Análisis de factores externos del entorno específico: 5 fuerzas de PORTER .</b>	<b>21</b>
3.3.1. Amenaza de nuevos entrantes .....	21
3.3.2. Clientes.....	23
3.3.3. Proveedores .....	25
3.3.4. Sustitutos.....	25
3.3.5. Competidores .....	26
3.3.6. Conclusión 5 fuerzas Porter.....	27
<b>3.4. Análisis de factores internos: DAFO.....</b>	<b>28</b>
3.4.1. Debilidades .....	28
3.4.2. Fortalezas .....	29
3.4.3. Amenazas .....	30
3.4.4. Oportunidades.....	31
<b>4. Benchmarking .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1. Cooperativas de Marruecos y su desarrollo y alcance comercial.....</b>	<b>33</b>
4.1.1. Cooperativa femenina de tapiz de Ouarzazate .....	34

4.1.2.	Cooperativas de aceite de Argán.....	35
4.1.3.	Cooperativa Nzala .....	37
4.1.4.	Asociación Afous Gafous .....	38
4.1.5.	Otras cooperativas que trabajan con ANOU .....	39
<b>4.2.</b>	<b>Guía de buenas prácticas y estrategias .....</b>	<b>41</b>
4.2.1.	Puntos comunes .....	41
4.2.2.	Ideas distintivas .....	43
<b>5.</b>	<b><i>Tres pilares fundamentales.....</i></b>	<b>45</b>
<b>5.1.</b>	<b>Formación y competencias.....</b>	<b>45</b>
5.1.1.	Funciones dentro de la cooperativa .....	45
5.1.2.	Programa Mourafaka .....	46
<b>5.2.</b>	<b>Formas de comercialización .....</b>	<b>48</b>
5.2.1.	Plataformas de comercio justo.....	48
5.2.2.	Redes Sociales .....	51
5.2.3.	Página web .....	54
<b>5.3.</b>	<b>Organización de actividades.....</b>	<b>57</b>
<b>6.</b>	<b><i>Conclusión .....</i></b>	<b>61</b>
<b>7.</b>	<b><i>Bibliografía .....</i></b>	<b>63</b>
<b>8.</b>	<b><i>Anexo.....</i></b>	<b>67</b>
<b>8.1.</b>	<b>Anexo 1: Terrachidia .....</b>	<b>67</b>
<b>8.2.</b>	<b>Anexo 2: Folleto informativo.....</b>	<b>68</b>

# 1. Resumen

El proyecto se inicia gracias a la propuesta de la ONG de arquitectura e innovación social, Terrachidia. M'Hamid, al sudeste de Marruecos, es uno de los lugares donde esta ONG realiza proyectos desde hace años. En el trabajo de acompañamiento a la población de M'Hamid, surge la reflexión y la necesidad de estudiar y valorar las opciones posibles para el impulso y desarrollo de una cooperativa femenina dedicada a la artesanía que está localizada allí, pero que adolece de ciertas debilidades estructurales y operacionales.

Es por eso que con este proyecto se pretende conseguir aportar un diagnóstico sobre la factibilidad del desarrollo de una cooperativa en la zona rural de M'Hamid, proporcionando un análisis de orientación y una búsqueda detallada. La oferta de productos está centrada en la artesanía, realizado a mano en la cooperativa y a partir de materias primas obtenidas localmente. El proyecto ofrece un análisis tanto externo como interno de la situación actual en Marruecos, centrándose en la posibilidad de desarrollo cooperativo y localizándose en el área de M'Hamid. Estudia diferentes cooperativas para tener ideas de cuáles deben ser los pasos a seguir en el desarrollo de la cooperativa. Finalmente, se realiza un estudio sobre los tres pilares fundamentales para el desarrollo de cualquier cooperativa: formación, comercialización y organización.

El proyecto muestra que es factible iniciar una cooperativa en M'Hamid y que hay recursos y oportunidades que pueden ayudar a que su consecución sea un éxito. El siguiente paso consiste en realizar trabajo de campo en M'Hamid, realizar entrevistas, búsqueda específica de recursos y un plan de desarrollo de negocio, de tal forma que se convierta en un proceso participativo en el que las mujeres de M'Hamid se apropien del proyecto y evalúen los beneficios y dificultades expuestos para la decisión de seguir adelante o no.

Palabras clave: cooperativa, Marruecos, desarrollo estratégico, cooperativa femenina, artesanía.

## Abstract

The project begins thanks to the proposal of the NGO for architecture and social innovation, Terrachidia. M'Hamid, in the south east of Morocco, which is one of the places where this NGO has been carrying out projects for years. In the work of accompaniment to the population of M'Hamid, arises the need to study and assess the possible options for the promotion and development of a female cooperative dedicated to handicrafts that is located there, but that suffers from certain structural and operational weaknesses.

That is why this project aims to provide a diagnosis of the feasibility of developing a cooperative in the rural area of M'Hamid, seek an orientation analysis and a detailed search. The product offering is focused on handicrafts, made by hand in the cooperative and from raw materials obtained locally. The project offers both an external and internal analysis of the current situation in Morocco, focusing on the possibility of cooperative development and focusing on the M'Hamid area. It studies different cooperatives to get ideas of what should be the steps to follow in the development of the cooperative. Finally, there's a study on the three fundamental pillars for the development of any cooperative: training, marketing and organization.

The project shows that it is feasible to start a cooperative in M'Hamid and that there are resources and opportunities that can help make it successful. The next step consists of carrying out field work in M'Hamid, conducting interviews, a specific search for resources and a business development plan, in such way that it becomes a participatory process in which the women of M'Hamid take ownership of the project and evaluate the benefits and difficulties exposed for the decision to go ahead or not.

Keywords: cooperative, Morocco, strategic development, female cooperative, crafts.

## 2. Introducción

El proyecto se inicia gracias a la propuesta de la ONG de arquitectura e innovación social, Terrachidia. M'Hamid, al sur este de Marruecos, es uno de los lugares donde esta ONG realiza proyectos desde hace años. En el trabajo de acompañamiento a la población de M'Hamid, surge la reflexión y la necesidad de estudiar y valorar las opciones posibles para el impulso y desarrollo de una cooperativa femenina dedicada a la artesanía que está localizada allí, pero que adolece de ciertas debilidades estructurales y operacionales (ausencia de un plan estratégico de desarrollo y de organización interna, entre otros).

Marruecos es un país en el que la tasa de empleo está en el 18,6% en mujeres, muy distante del 65,5% de los hombres. El desarrollo de cooperativas femeninas está alcanzando una gran relevancia en el impulso socio-cultural para las mujeres ya que proporciona un espacio para participar activamente y tomar decisiones a la vez que lograr beneficios económicos para ellas y la comunidad.

Es por eso que con este proyecto se pretende conseguir aportar un diagnóstico sobre la factibilidad del desarrollo de una cooperativa en la zona rural de M'Hamid, proporcionando un análisis de orientación y una búsqueda detallada sobre las regulaciones, requisitos y necesidades que puede requerir la creación de una cooperativa. La oferta de productos está centrada en la artesanía, realizado a mano en la cooperativa y a partir de materias primas obtenidas localmente.

La Universidad Pontificia de Comillas está altamente comprometida con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante la búsqueda de soluciones justas y sostenibles. Por ello, este proyecto busca alinearse con la consecución de los ODS y concretamente conecta con los siguientes.

ODS N1.- Fin de la pobreza: En los últimos estudios realizados, Marruecos presentaba un 38,6% de pobreza en las ciudades y un 58,4% en las zonas rurales. M'Hamid es una zona rural de Marruecos y la creación de la cooperativa representa la posibilidad de que las mujeres de familias en necesidad de aumentar sus ingresos puedan contribuir económicamente a la unidad familiar y así ayudar a reducir los elevados porcentajes de pobreza.

ODS N5.- Igualdad de género: Marruecos es un país en el que la figura de la mujer ha estado muy limitada a la dedicación a la familia pero sin ningún tipo de proyección social. El siglo XX ha estado marcado de avances para las mujeres de Marruecos, como el sufragio femenino o el establecimiento de edad mínima para contraer matrimonio. Uno de esos avances es la creación de cooperativas femeninas, ya que buscan la integración de la mujer, el acceso a un salario y la posibilidad de tomar decisiones.

ODS N8.- Trabajo decente y crecimiento económico: Para las mujeres marroquíes, la tasa de empleo está en el 18,6%, muy distante del 65,5% de los hombres. Sin embargo, la tasa de mujeres empleadas incrementa en las zonas rurales situándose en un 26,3%. Las cooperativas ayudan a incrementar este porcentaje, ofreciendo empleo a todas las mujeres que quieran involucrarse en el trabajo y dándoles acceso a formación y salario.

ODS N10.- Reducción de las desigualdades: Este objetivo está directamente relacionado con el primer y quinto ODS. Las cooperativas son un medio de brindar oportunidades a las mujeres de la zona donde se crean. Ofrecen trabajo a mujeres para reducir la tasa de desempleo femenina e incrementan los ingresos de las familias reduciendo así las desigualdades económicas.

ODS N12.- Producción y consumo responsables: Las cooperativas tienen un compromiso intrínseco con la sostenibilidad. Representan un modelo de versatilidad y valores a seguir para superar el reto que supone el cambio climático. Por ello, la creación de cooperativas contribuye a los ODS con su

modelo de trabajo y su visión de solidaridad y responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente.



*Ilustración 1: Objetivos Desarrollo Sostenible*

Los objetivos específicos que se buscan cumplir en este proyecto son:

- Realizar un análisis de la situación actual de Marruecos y en especial de la zona donde se encuentra la cooperativa utilizando herramientas para el análisis del entorno tanto interno como externo.
- Estudiar y comparar otras cooperativas femeninas que han alcanzado buenos resultados en su desarrollo y comercialización para obtener lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan replicarse estratégicamente.
- Investigar las posibles formas de comercialización: recursos necesarios, etapas del desarrollo, opciones y valoración de su adaptación para la cooperativa.

El proyecto está dividido en tres partes. La primera se centra en descubrir cuál es la situación actual de Marruecos, acercarse a cómo es allí la vida y descubrir cuáles son las limitaciones y posibilidades de desarrollo que existen actualmente. Para ello, se utilizan diversas herramientas de análisis estratégico.

En primer lugar, se comienza con un análisis PESTLE que permite contextualizar e identificar los factores externos que pueden afectar a la cooperativa. Se buscan regulaciones, situación económica y política de Marruecos, programas de apoyo y cualquier causa externa a la cooperativa que pueda afectar de manera tanto positiva como negativa a su inicio y actividad.

Siguiendo con el análisis externo, se aplica el análisis del diamante de Porter en la zona concreta de estudio, M'Hamid. Sirve para poder concretar, desde factores básicos como el acceso a la cooperativa, hasta factores más específicos como la demanda que pueden esperar o la posible competencia.

Por otra parte, para el análisis interno, se emplea la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, con el estudio de los clientes, competidores, barreras de entrada, sustitutos y proveedores. En cada uno, se analiza el poder que pueden tener sobre la actividad de la cooperativa así como la posibilidad de suponer una amenaza para la misma.

El análisis interno termina con un análisis DAFO que permite identificar cuáles son las debilidades y amenazas a las que se pueden enfrentar las mujeres de M'Hamid en caso de constituir la cooperativa y las fortalezas y oportunidades que pueden desarrollar y aprovechar.

La segunda parte del proyecto, continúa con la búsqueda de cooperativas marroquíes femeninas que han alcanzado tanto grandes niveles de desarrollo como aquellas que se encuentran en las fases de inicio de actividad. El resultado que se espera de este apartado es un patrón de conductas y estrategias que ayuden o dirijan la cooperativa hacia el desarrollo.

La tercera y última parte, consiste en analizar los tres pilares que toda cooperativa necesita para su desarrollo: formación, comercio y organización. En la sección de formación se informa sobre los requisitos para poder trabajar en la cooperativa y programas formativos en los que se puede participar. Le sigue un estudio de las posibles vías de comercio, como son plataformas de comercio justo, páginas web, redes sociales y tiendas físicas. Por último, la fase de organización concluye con un plan organizativo y estratégico de los diferentes pasos de desarrollo que puede llevar a cabo la cooperativa en su recorrido y conclusión.

## 3. Análisis externo e interno de Marruecos, M'Hamid y las cooperativas

### 3.1. Análisis externo entorno general: PESTEL

Con este análisis se pretende aterrizar en la situación actual marroquí y obtener una foto de cómo cada factor afecta en las cooperativas del país. A la vez, se introduce el concepto de cooperativa y aspectos más específicos sobre las mismas y su significado en Marruecos. El análisis se centra en la situación de las mujeres en Marruecos ya que el objeto de estudio son las cooperativas femeninas.

#### 3.1.1. Factores Socio-Culturales:

Marruecos cuenta con una población de 36 millones de personas. La religión es de mayoría islámica con un 98,3% y el rey es la máxima autoridad religiosa. El idioma más hablado es el árabe marroquí, aunque en algunas zonas rurales se siguen utilizando lenguas bereberes y el francés es el idioma usado para el comercio y las relaciones exteriores.

En los últimos años se ha experimentado un descenso en la población rural, pasando de representar el 70% de la población en 1960 a un 37% actualmente. Cabe destacar que Marruecos cuenta con 1,6 millones de personas en situación de pobreza absoluta, de las cuales, el 79,4% se encuentra en las zonas rurales (la Vanguardia, 2016).

De la población total de Marruecos, un 52% son mujeres. Según los últimos datos publicados por la UNESCO la tasa de alfabetización es del 73,75%, siendo la masculina del 83,3% y la femenina del 64,95%. Sin embargo, en algunas

zonas rurales se puede llegar a un 90% de analfabetismo en mujeres. La educación es gratuita y obligatoria de los 6 a los 15 años, y aunque la tasa de graduados es cada vez mayor, todavía tienen que hacer frente a las disparidades de género en la deserción y repetición escolar.

Para las mujeres, la tasa de empleo está en el 18,6%, muy distante del 65,5% de los hombres. Sin embargo, la tasa de mujeres empleadas incrementa en las zonas rurales situándose en un 26,3%. Así mismo influye que la mujer esté separada (38,6%) o soltera (19,3%).

La evolución sociodemográfica de Marruecos está muy relacionada con las transformaciones sociales y culturales en la vida de las mujeres. Hace 50 años la mayoría de las ellas eran amas de casa, casi todas analfabetas y sus elecciones de vida les eran impuestas. Sin embargo, constituían un pilar muy importante en el sustento de la familia tanto económico como de trabajo aportado, pero no tenían la proyección social y política que podían llegar a tener los hombres.

A partir del acceso femenino al trabajo remunerado y el acceso de la mujer a la educación superior, empiezan a surgir nuevas estructuras y valores a finales del siglo XX de la mano de la urbanización, la escolarización de ambos sexos y el incremento de la presencia de la mujer en la vida pública. Consiguiéndose en 1963 que las mujeres de Marruecos pudieran elegir y ser elegidas, aprobando el sufragio femenino.

El hecho de que las mujeres pudieran acceder a un salario tuvo, a parte de un impacto al apoyo económico familiar, un carácter simbólico y psicológico. La aportación económica únicamente por parte del hombre creaba una diferencia de estatus que ahora desaparece y da también la oportunidad a la emancipación femenina.

El gran logro para los derechos de las mujeres llegó en 2004 cuando se consiguió la reforma del Código de la familia con el objetivo de integrar los principios de igualdad de género en las políticas públicas. Entre sus logros estaba establecer la edad mínima de matrimonio a los 18 años.

Otro punto que impulsó el desarrollo socio-cultural para las mujeres fue la creación de cooperativas. El objetivo de las mismas es la integración de la mujer, proporcionando un espacio donde pueden participar activamente y tomar decisiones, a la vez que generan beneficios económicos para ellas y la comunidad.

#### 3.1.1.1. Qué son las cooperativas

Las cooperativas en Marruecos han existido desde hace siglos, pero ha sido en los últimos años cuando se han multiplicado y alcanzado mayores dimensiones. El último número reportado en 2019 por la Alianza Cooperativa Internacional es de 27.262 cooperativas con 35.472 empleados. El 66,3% de las cooperativas están dedicadas al sector de la agricultura y la industria alimentaria. Le sigue la artesanía con un 18,3% del total y las cooperativas de argán constituyen un 2% ya que están limitadas al valle de Argán y tienen denominación de origen.

Dentro de las cooperativas se encuentran las cooperativas femeninas, creadas y conformadas exclusivamente por mujeres. Su principal objetivo es mejorar sus condiciones de vida, ya que obtienen el derecho a un ingreso económico digno y poder de decisión.

Una cooperativa se define como una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para conseguir un objetivo económico, social y cultural común a través de una empresa conjunta y democráticamente controlada (Cooperativas definición, 2014). Las cooperativas combaten la pobreza y la desigualdad. ¿Cómo lo hacen? Gracias al entrenamiento, el compromiso de sus

miembros, el desarrollo económico y enfocándose a las necesidades de la comunidad en la que operan.

Algunas características que rigen estas cooperativas son: la afiliación voluntaria y abierta, la gestión democrática, la autonomía, el compromiso con la comunidad, las actividades de formación, la cooperación entre cooperativas y la participación económica. Otra de las consecuencias positivas de las cooperativas es la visibilidad de la mujer en el medio rural de una manera productiva y facilitadora de ingresos para su emancipación.

### 3.1.2. Factores Políticos:

El sistema político de Marruecos es una monarquía constitucional, lo que implica que su poder ejecutivo está constituido por rey y gobierno. Mohamed VI es el rey de Marruecos desde Julio de 1999, un título hereditario y preside el Consejo de ministros. Mientras, el Primer ministro, Saadeddine Othmani, preside el consejo de Gobierno. Tienen un sistema multipartidista con el que forman gobiernos de coalición y actualmente el partido en el poder es el Partido de la Justicia y el Desarrollo (PJD), un partido islamista moderado.

#### 3.1.2.1. Estructura de las cooperativas

Las cooperativas son democráticas, lo que significa que el marco directivo es elegido dando voto a cada miembro por igual. Con esto, se consigue que se representen los deseos y necesidades de la comunidad donde operan y cualquiera que cumpla los requisitos de entrada, puede formar parte de la cooperativa.

Las cooperativas femeninas suelen respetar una estructura organizada y que se constituye de una presidenta, una vicepresidenta, una secretaria y una tesorera según cuenta Ferre, 2013 en su artículo.

### 3.1.3. Factores Legales:

El poder legislativo reside en el Parlamento que está formado por: la Cámara de Representantes (325 miembros, de los cuales 30 son para candidatos menores de 30 años y 60 para mujeres) y la Cámara de Consejeros (120 miembros), todos ellos elegidos por sufragio universal.

#### 3.1.3.1. Marco legal de las cooperativas

Marruecos cuenta con la Oficina para el Desarrollo de la Cooperación (ODCO), organización miembro de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Su objetivo principal es el de evaluar si la legislación del país favorece o entorpece el desarrollo de cooperativas y lo compara con otros países que pertenecen a la ACI.

Se pretende analizar el marco legal y realizar recomendaciones que renueven y activen cambios en la legislación actual para hacer que la misma sea cada vez más favorable para las cooperativas. La ley que regula las cooperativas es la 112-12, ya que se encuentran bajo el control del estado, y entre sus características están la simplificación del proceso de creación, la reducción del número mínimos de miembros de 7 a 5, la abolición de la aprobación antes del ejercicio y la posibilidad de que las cooperativas se conviertan en empresa (Coop, 2020).

La ley 112-12 explica todos los requisitos necesarios para constituir una cooperativa, adjunta en el Anexo 1 y algunos de los puntos más destacables son:

- a) Disposiciones generales. Toda cooperativa debe cumplir: adhesión voluntaria y abierta a todos, gestión democrática, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la sociedad

- b) Constitución de la cooperativa: Aprobación por la Oficina de desarrollo de la cooperación de las cooperativas y la firma de los estatutos por la asamblea de miembros fundadores.
- c) El número de miembros no puede ser inferior a cinco
- d) El capital de la cooperativa no puede ser en ningún caso inferior a los 1000 dirhams.
- e) Organización y funcionamiento. Asamblea general debe estar compuesta por todos los miembros y las decisiones tomadas aplicarán a todos.

### 3.1.4. Factores Económicos:

La economía marroquí de los últimos años se ha caracterizado por estabilidad macroeconómica y bajos niveles de inflación. Sus bases principales se mantienen, las exportaciones y el turismo, y se observa un auge de la inversión privada. Sin embargo, desde 2014 se ralentizó el crecimiento, lo cual el Banco Mundial lo atribuye a la volatilidad del sector agrícola y lentitud de crecimiento del sector terciario. Debido al COVID-19 se espera que el PIB caiga en -3,7% pero repuntará en 2021.

Sus principales sectores económicos son, en el agrícola con una contribución al PIB de 12,3%. La industria supone un 25,9% del PIB. El mayor contribuyente, el sector servicios representa el 49,5% del PIB y se compone principalmente del turismo y el sector inmobiliario.

#### 3.1.4.1. Efectos de las cooperativas en la economía

El sector cooperativo ocupa un lugar muy importante en el tejido económico del país. Esto se debe a que ha abierto horizontes para realizar proyectos económicos y sociales que ayuden a combatir la pobreza, la exclusión y conseguir la integración de los pequeños productores.

Entre los objetivos económicos de las cooperativas, se encuentran la mejora de la situación socioeconómica de sus miembros, la mejora del comercio de los productos o la reducción del precio de costo para beneficio de los miembros de la cooperativa.

Estas metas están respaldadas por la Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano (INDH), la cual, junto con otras administraciones, juega un papel muy importante en contribuir a hacer realidad los proyectos cooperativos, proporcionando los medios y habilidades para asegurar un buen gobierno, la mejora del capital humano y la sostenibilidad.

### 3.1.5. Factores Tecnológicos:

Marruecos se encuentra en constante crecimiento. De la mano del mismo ha venido la inversión en mejora de las infraestructuras, con la construcción de autopistas y redes ferroviarias. Actualmente, tiene varios proyectos tecnológicos en marcha. Dentro del Plan de Aceleración Industrial que el monarca lanzó en 2018, se encuentra la construcción de la Ciudad de Oficios y Competencias (CMC). Estas infraestructuras serán utilizadas para el desarrollo tecnológico, la realización de talleres y el impulso de la investigación y el desarrollo.

#### 3.1.5.1. Apoyo tecnológico a las cooperativas

“Mourafaka” es el programa social y económico ofrecido por el gobierno pensado para apoyar a las cooperativas emergentes y ayudarlas con los posibles desafíos que se puedan encontrar. Ofrecen un programa de 5 años centrado en la supervisión y aprendizaje en las áreas de dirección, asistencia tecnológica y comercialización.

El programa ofrece un enfoque con múltiples dimensiones: innovación, enfoque territorial y enfoque de género. Dependiendo de la fase de vida en la que se encuentre el proyecto se ofrecen distintos tipos de apoyo: diagnóstico

estratégico de la cooperativa (identificar necesidades de la cooperativa y elaborar plan estratégico de desarrollo), formación grupal de gestores (sesiones de formación para fortalecer capacidades de gestión y gobernanza cooperativas) y coaching individual (apoyo local de dos años para la implementación de su plan de desarrollo y asistencia técnica). Las cooperativas que se pueden beneficiar de este programa son aquellas con menos de dos años de antigüedad y menos de un año de actividad.

### 3.1.6. Factores Ecológicos:

Marruecos actualmente no es un país contaminante ya que a penas tiene emisiones comparado con otros países. Además, no han tardado en invertir en programas sostenibles y reconvertir su sector energético, contando con la mayor planta de energía solar del mundo. Sin embargo, se ve afectado por el cambio climático. En 2015 sufrió una grave sequía que afectó a las cosechas y por tanto a la economía del país.

Por ello, han establecido el Plan Marruecos Verde que actualmente está basado en: satisfacer el 52% de necesidades energéticas con fuentes renovables, eliminar los subsidios a combustibles del petróleo, proteger y dar ayuda a la agricultura que da empleo al 40% de la fuerza laboral del país, proteger las zonas costeras y conservar los acuíferos subterráneos.

#### 3.1.6.1. Las cooperativas, modelo de sostenibilidad

Las cooperativas tienen un compromiso intrínseco con la sostenibilidad. Representan un modelo de versatilidad y valores a seguir para superar el reto que supone el cambio climático. Los principios en los que se basan están fuertemente relacionados con principios de sostenibilidad.

Las cooperativas muestran un modelo de trabajo colectivo que debería ser imitado para la mitigación de los efectos de cambio climático. Son una fuente de estabilidad para la comunidad en la que se desarrollan, y representan una forma

de empresa resistente, responsable y solidaria con su comunidad y con el medio ambiente.

### 3.1.7. Análisis de amenazas y oportunidades

En el Gráfico 1 se muestra cuáles son las mayores oportunidades y amenazas vistas en este análisis PESTLE. Cada barra representa una categoría y con su longitud se muestra el grado de importancia de cada una de ellas, tanto para las oportunidades como para las amenazas.

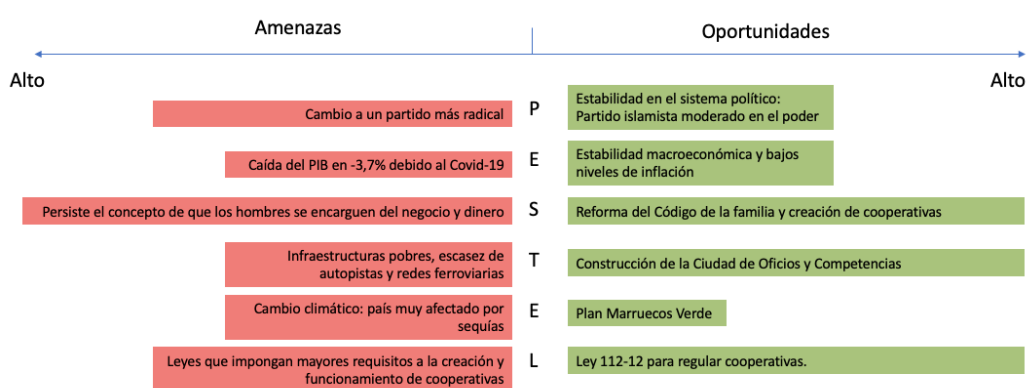


Gráfico 1: Análisis PESTLE Marruecos y cooperativas

## 3.2. Análisis externo del entorno general: diamante de PORTER

Mediante el análisis del diamante de Porter se quiere conocer cuáles son los factores que pueden generar ventajas competitivas y cómo se pueden relacionar entre ellos. Al mismo tiempo se busca analizar las razones por las que no se tienen ventajas competitivas y explorar cuáles podrían ser las mejores soluciones a aplicar en estos casos.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

Marruecos está dividido en 12 regiones desde el decreto aprobado en Febrero de 2015. La cooperativa de estudio de este trabajo se encuentra en la región de Draa-Tafilalet, con capital en Errachidia y concretamente está situado en la provincia de Zagora. Cuenta con un total de 285.000 habitantes, los cuales viven principalmente en el medio rural con solo 2 comunas urbanas frente a 23 comunas rurales.

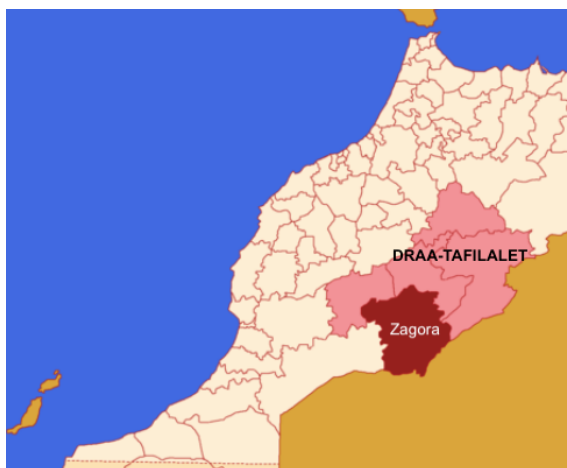


Ilustración 2: Regiones de Marruecos

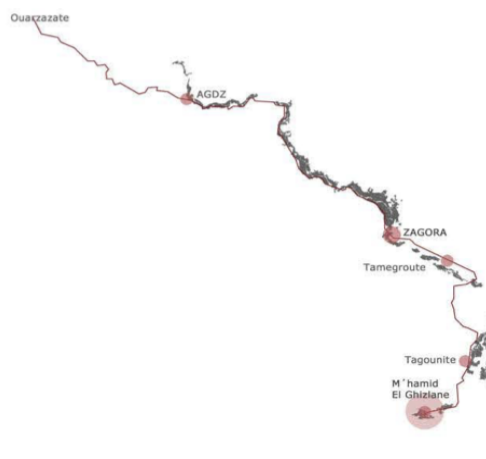


Ilustración 3: Mapa Zagora y M'Hamid

En las características geográficas de esta zona destacan los contrastes. Con el río Draa cruzando la provincia, destaca su cuenca, las montañas y las llanuras desérticas. El valle del Draa comienza en Agdz, continúa pasando por Zagora (capital de la provincia) y termina en M'hamid El Ghizlane. Este último, es el pueblo donde se sitúa la cooperativa y es donde está el último oasis antes de entrar al desierto del Sahara. El pueblo fue fundado en siglo XIV y constituía un punto clave para las rutas de comercio.

Los pueblos están amurallados, llamados ksour en árabe, y construidos con adobe para proteger de las altas temperaturas. La autoridad política es el kbila, presidido por el jefe de la comunidad, elegido por la comunidad, y otros miembros de la misma (Colmenares, 2014).

Actualmente, la forma de acceder al pueblo es por carretera, con coche o autobús, y el aeropuerto más cercano es el de Zagora que se encuentra a 80 km. Otro aeropuerto cercano es el de Marrakech a 251,9 km y el trayecto hasta Zagora es de 8 horas y media en bus.

Es de especial importancia para el estudio de cómo y en qué dirección puede avanzar la cooperativa conocer los recursos que se pueden encontrar en la región de Draa-Tafilalet y son los siguientes:

- Agrícolas: En M'hamid cuentan con una superficie útil de cultivo de 2.231 ha. Se distingue el cultivo en tres estratos: la palmera datilera en el superior, árboles frutales como almendros y cultivos de cereal, alfalfa y horticultura (Alcántara, Capellari, Rodríguez, Ramírez y Hernández, 2013). Constituye la principal actividad económica de la zona y su principal problema es la escasez de agua.
- Ganadería: En esta zona tienen ganado ovino, caprino y también camellos usados para la obtención de leche y carne (Alcántara et al., 2013).
- Servicios: El 97% de la población tiene acceso a electricidad aunque en las poblaciones rurales emplean principalmente cocinas de barro con leña. Los recursos hídricos llegan al oasis desde la presa de Ouarzazate. La actividad industrial es prácticamente inexistente por lo que no tienen infraestructuras destacables. El transporte público a Zagora es de baja frecuencia con sólo dos buses al día (Alcántara et al., 2013).

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

Para poder conocer el carácter de la demanda interna es necesario conocer tanto el turismo como el comercio de la zona. El éxito y desarrollo de la cooperativa depende de conocer la situación actual y previsión del turismo a la

vez que se identifica el tipo de comercio que pueden llevar a cabo en función de lo que se esté dando actualmente.

### 3.2.2.1. Turismo

El turismo en Marruecos es una gran fuente de empleo, con 550.000 empleos directos en 2018. En 2019 el turismo contribuyó en un 6,9% al PIB del país. En 2018 se registraron 12,3 millones de llegadas internacionales, siendo Francia, España y Alemania los tres países de procedencia mayoritarios. En los últimos años, también se ha observado llegada de turistas de otros países como Estados Unidos, China, Brasil o Polonia.

Los planes de desarrollo en la provincia de Zagora se basan principalmente en el desarrollo del sector turístico. En 2019, el turismo en la zona experimentó una subida de 6,6%. Muchos turistas se acercan desde Marrakech porque están interesados en viajes al desierto. Entre los puntos de interés de esta zona y que fomentan el paso de turistas por el oasis M'hamid están:

- El valle del Draa: tiene más de 100 km y conecta Ouarzazate con las puertas del desierto. El paisaje árido y estéril que se ve hasta llegar a Agdz cambia por completo y muestra palmerales y extensas zonas de cultivo. Con esta excursión se llega hasta M'Hamid para llegar a las dunas.
- Zagora: esta ciudad se está convirtiendo en el principal punto turístico de la región, lo que hace que cuente con una buena oferta de hoteles. El hecho de que el turismo aquí incremente, hace que también lo haga en M'Hamid ya que ambos puntos están comunicados por bus o si no se puede hacer el trayecto en taxi/coche. El hecho de que sea el inicio del desierto del Sahara hace que muchos turistas se acerquen y también es atractivo porque es el lugar donde comienzan los tours a las dunas Erg Chigaga.

- M'Hamid el Ghizlane: La opción de pasar unos días aquí está visto por los turistas como una opción de conocer la parte de Marruecos más rural, hacer excursiones a las zonas de dunas que lo rodean y también pasear y apreciar el pasado cultural del pueblo como enclave de las rutas caravaneras de comercio hacia el Sahara.

El hecho de que sea una zona que atraiga a turistas posibilita las opciones de desarrollo de la cooperativa en distintos aspectos. En primer lugar, facilita el comercio y venta de los productos que se elaboren y se evita tener que transportarlos a otros puntos de venta. En segundo lugar, una cooperativa organizada y donde se pueda ver el trabajo tradicional de los productos como son las hojas de las palmeras constituye un gran atractivo para atraer a más turistas.

Sin embargo, la actividad turística está localizada en los establecimientos hoteleros localizados en los bordes de la carretera estatal, por lo que los poblados tradicionales se quedan al margen y se reparte de forma totalmente desigual (Moreno y Colmenares, 2014). Hay que atraer el turismo a los poblados con ofertas de visión del patrimonio o de artesanía tradicional para poder obtener beneficios de clientes externos al pueblo.

#### 3.2.2.2. Comercio

El sector comercial está experimentando un continuo cambio que se ha visto acelerado en los últimos años. Hay dos secciones de comercio a analizar: la que pueden realizar de manera interna, es decir, oferta de productos que son comprados por personas de la región y, por otra parte, está la venta de productos a turistas, lo cual depende de su presencia en la zona y de la oferta y puntos de venta que se tengan.

El principal foco comercial de la zona está situado en Zagora. Diariamente tienen un mercado en el que se venden todos los productos del resto de la provincia y entre los que se encuentran también los procedentes de M'Hamid.

Según Alcántara et al. (2013) todos los lunes hay un mercado en M'Hamid y los jueves en Tagounite, una población cercana.

### 3.2.3. Sectores afines y auxiliares

Las cooperativas registradas en la región de Dräa- Tafilalet en 2019, son un total de 1.814 con 49.418 miembros. Concretamente, la provincia de Zagora cuenta con 328 y están constituidas por 8.194 miembros. Conocer la experiencia y desarrollo de estas cooperativas aporta un gran valor para el desarrollo de la cooperativa en M'hamid ya que establece un modelo de capacidad, calidad y competitividad a la vez que ofrece un plus a los productos gracias al aporte de información y la creación de alianzas.

Una cooperativa que puede servir de modelo y aliado es la cooperativa de cerámica de Tamagroute. Marruecos es muy conocido por sus variedades de cerámica. Una de ellas es la creada en Tamagroute, situado a 78 km de M'Hamid. Su cerámica es creada a partir de henna y secada al sol, con su característico color verde. La cooperativa de Tamagroute ofrece a los turistas talleres con artesanos de la cooperativa en los que pueden aprender a hacer una pieza de cerámica con sus propias manos. Además, la propia cooperativa es una de las causas de visita de Tamagroute y muchos turistas compran esta cerámica verde como souvenir en la misma cooperativa, ya que resulta atractivo el hecho de ver cómo se fabrica, que se trate de un producto artesanal y que simbolice parte de la tradición de Marruecos.



Ilustración 4: Cerámica Tamagroute

### 3.2.3.1. Cooperativas de M'Hamid

En 2015 se constataron varias cooperativas de mujeres en la zona de M'Hamid, dedicadas a la producción de elementos artesanales. Concretamente, en la zona hay 13 pueblos tradicionales y actualmente existen dos cooperativas de mujeres que están estructuradas y con algo de funcionamiento. En los pueblos de Talha y Chourfa tienen disponibles unas aulas donde se reúnen y en las que realizan formaciones. La cooperativa de Ksar M'hamid cuenta con una tienda en la que venden objetos antiguos y artesanía elaborada por ellas.

Uno de los productos que se está intentando desarrollar y elaborar es la realización de cestas con las hojas de las palmeras. El propósito de estas cooperativas fue el mantenimiento de una tradición que se estaba perdiendo así como la mejora de la economía y de la posición en la comunidad. Los pasos que se han dado son la realización de talleres para fomentar el aprendizaje entre ellas y la inclusión de nuevos productos como bordados para mejorar las posibilidades de comercialización.

### 3.2.3.2. Ayudas a cooperativas

Existen varios programas de ayudas por parte del gobierno marroquí que se encargan de contribuir directa o indirectamente a la creación y desarrollo de las cooperativas. En 2005 se puso en marcha la Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano y comenzaron financiando los primeros proyectos que fueron alrededor de mil seleccionados. Con la creación de esta iniciativa, el gobierno quería combatir la exclusión social así como apoyar la creación de cooperativas en Marruecos. Actualmente, está orientado principalmente al apoyo de cooperativas de nueva creación con miembros con falta de experiencia, proporcionan ayudas financiera y orientación para el inicio de producción y marketing.

Un programa que ha llegado más recientemente de la mano del ODCO es Mourafaka. Ofrece apoyo posterior a la creación de la cooperativa pero con pocos años de desarrollo y las ayuda con el desarrollo de capacidades de gestión

como pueden ser la innovación o la estrategia empresarial. Actualmente ODCO ha recurrido a una consultora del sector privado para la implementación del programa. Sin embargo, el objetivo es que desarrolle la capacidad interna para poder ofrecer este tipo de apoyo directamente a las cooperativas.

Por último, otros planes, no tan ligados al desarrollo de las cooperativas pero que también afectan a su funcionamiento, son: la estrategia Rawaj, orientada a reforzar el comercio y la distribución y el plan Visión 2015 para la artesanía.

### 3.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de empresas

Para el estudio de la rivalidad entre empresas es importante tomar como punto de partida y comprender la naturaleza de las cooperativas. Son iniciativas empresariales que buscan ser económicamente rentables, con principal foco en el beneficio de comunidades de bajos ingresos de manera responsable tanto social como ambientalmente para mejorar la calidad de vida de la comunidad donde se crean. Buscan la sostenibilidad en la estrategia de la empresa y apoyo técnico y financiero, tanto nacional como internacional. Sin embargo, muchas de ellas están dedicadas a combatir las necesidades más notables como el analfabetismo, la precariedad o la falta de vivienda y salud.

Por otra parte, conocer las condiciones vigentes en el país sobre las condiciones de creación y organización ayuda a comprender mejor cómo es la rivalidad de las empresas y en este caso, de las cooperativas. Actualmente, están consideradas por el marco de negocio de Marruecos como parte de la economía social. Esto hace que se siga considerando a las cooperativas como una solución a situaciones de pobreza y exclusión más que como una estructura coherente de negocio con relaciones económicas y comerciales activas. Sin embargo, consideran y aprecian el potencial de las cooperativas y de hecho las consideran el futuro de su economía tal y como afirmó Boubkez Mazoz, jefe de gabinete del ministro de Artesanía.

No se puede considerar que exista una rivalidad interna intensa en las cooperativas y por tanto no se ven obligadas a pensar un tener una actitud agresiva o forzadas a ser globales. Al tener un objetivo social, no sólo de crear rentabilidad, hace que disminuya la rivalidad ya que se consigue uno de los principales focos de las cooperativas sin tener que competir entre ellas. Sin embargo, se encuentran en desarrollo y el enorme incremento en número de los últimos años ha provocado que la venta de productos sea más competitiva y tengan que innovar y tratar de buscar formas de añadir valor a su oferta.

### 3.3. Análisis de factores externos del entorno específico: 5 fuerzas de PORTER

Con este análisis se quiere conocer mejor el sector de la artesanía y las cooperativas en Marruecos. Saber cómo funciona la competencia, las barreras de entrada que existen y cómo se organizan los clientes y proveedores del sector facilita el desarrollo de una estrategia para maximizar los recursos y superar a la competencia.

#### 3.3.1. Amenaza de nuevos entrantes

Para poder medir cómo podría erosionar la entrada de nuevos competidores se estudian a continuación las barreras de entrada que plantea la creación de una cooperativa en Marruecos.

Las economías de escala en las cooperativas no suponen una barrera. El trabajo consiste en elaboraciones manuales, empleando técnicas tradicionales y el objetivo en su producción se enfoca más hacia la calidad que hacia la consecución de grandes volúmenes.

La diferenciación de productos aplicado en las cooperativas depende del producto o artesanía que se quiera elaborar. Por ejemplo, si se quiere iniciar una cooperativa de aceite de argán pero se obtiene la materia prima en otra zona distinta al valle de argán, sí que existe una gran barrera de entrada ya que el aceite de argán del valle ha conseguido una distinción mundial con la que sólo se puede competir si se parte de la misma materia prima. Lo mismo pasa si se intenta imitar algún tipo de cerámica o tradición pero que no sea la típica de la región. La artesanía está fuertemente ligada a la tradición y concretamente a la tradición de cada zona. Sin embargo, hay productos de la artesanía marroquí que pueden encontrarse en todo su territorio y que forman parte de la cultura común. Por eso, la diferenciación que se puede encontrar al formar una cooperativa se basa en la competencia con productos que tengan mayor calidad o una distinción mayor.

Entre los problemas a los que se enfrentan las cooperativas se encuentra la inversión de capital. Encontrar un espacio para la el ejercicio de la cooperativa y su alquiler puede suponer la mayor barrera de entrada para muchas asociaciones que quieren iniciar su actividad. Por otra parte, se necesita capital para contar con los instrumentos necesarios al igual que para la compra de los materiales.

La desventaja de costos en el inicio puede suponer un gran impedimento. Una cooperativa ya desarrollada cuenta con una estabilidad que le permite poder ofrecer sus productos a precios más bajos que una cooperativa en sus primeros años.

Los principales canales de distribución para una cooperativa son, en primer lugar, la venta en la misma cooperativa. Contar con una tienda, la cual puede encontrarse en el mismo sitio donde se trabaje y elaboren las artesanías constituye el primer medio de venta y distribución de los productos. Si la cooperativa está ya estructurada y cuenta con un sitio de trabajo, debería ser

posible vender los productos en su propio punto de elaboración. El éxito de este canal de distribución depende principalmente del turismo que haya en esa zona.

El segundo canal de distribución es mediante la obtención de clientes interesados en la venta de las artesanías elaboradas. Las cooperativas de nueva creación tendrán que encontrar y negociar con distribuidores y para ello puede ser necesario que tengan que acceder a vender sus productos a un menor costo o buscar la forma de aumentar la calidad. La consecución de este canal de distribución debe realizarse buscando en primer lugar los distribuidores más cercanos. En el caso de las cooperativas de M'hamid, el punto de venta más cercano e interesante es el mercado de Zagora. Encontrar algún distribuidor en este punto sería de gran importancia para el progreso y desarrollo de la cooperativa de M'hamid. El proceso de conseguir canales de distribución tiene que ser acorde al crecimiento de la cooperativa. A medida que una cooperativa cuente con mas miembros, su producción aumentará y tendrán que buscar nuevos distribuidores.

Por último, actualmente en Marruecos tienen muchas iniciativas de apoyo que impulsan la creación de cooperativas por lo que la política gubernamental no supone un obstáculo.

### 3.3.2. Clientes

Las cooperativas cuentan con dos grupos de clientes: externos e internos. El primero, constituye el mayor grupo de ventas para muchas de las cooperativas. Los clientes externos al inicio de la cooperativa lo forman principalmente los turistas, los cuales constituyen un segmento muy numeroso pero sin ningún tipo de organización y sin ninguna referencia de cuáles son los precios. El poder que tienen es el de elegir cualquier otro producto de la competencia. Por tanto, es de crucial importancia tener un precio de venta cercano al de los competidores y una calidad similar o mejor que pueda diferenciar el producto.

Ante la amenaza de que los clientes acudan a distintos puntos de venta se puede recurrir a distintas estrategias. Los canales de venta y acceso a los clientes que pueden alcanzar las cooperativas, son muy similares para toda la competencia por lo que es difícil diferenciarse en este sentido. En este aspecto lo único que puede trabajarse es el aumento del número de canales de venta, pero esta acción va asociada a la vez la necesidad de un mayor ingreso de capital.

Otra estrategia para atraer más clientes es mediante el marketing y publicidad de la cooperativa. Pueden publicitarse tanto los productos como la propia cooperativa y así atraer a clientes que quieran visitarla y al mismo tiempo comprar sus productos.

La última estrategia que se puede implementar está asociada a la creación de valor. Se trata de buscar la manera de, ofreciendo el mismo producto, proporcionar algo extra que haga distinto al producto y más atractivo para los clientes. Por último, destacar que no existe la problemática de integración vertical, de nuevo apelando a la búsqueda de tradición y artesanía por parte de los turistas por lo que buscan que sean productos hechos por gente marroquí.

El segundo grupo, constituido por la gente local, supone un menor número de clientes. Este segmento se diferencia del de los turistas en que la gente local cuando compra no busca productos porque sean tradicionales o artesanales si no que buscan calidad, precios bajos y utilidad. En este grupo los clientes tienen acceso a cualquier producto producido en cualquier parte del mundo lo que supone una amenaza de productos sustitutivos. La ventaja que pueden tener sobre estos productos consiste en un canal de venta más cercano y que ofrezca mayor confianza.

En este grupo de clientes sí que existe la amenaza de integración vertical hacia atrás ya que tienen acceso a las mismas oportunidades y materias primas.

Si ambos grupos se comparan, los turistas tienen mayor poder porque es el grupo objetivo de muchas cooperativas. Sin embargo, las cooperativas que orientan sus productos para la gente local tienen que ofrecer mejores condiciones y mayores compromisos calidad-precio ya que es un grupo con mayor poder ya que pueden buscar muchos productos sustitutos.

### 3.3.3. Proveedores

Debido a que cada cooperativa produce un tipo de producto y con una gran variedad, los proveedores son diferentes dependiendo de la región y de la materia prima que cada cooperativa necesite.

En concreto, la cooperativa que se quiere desarrollar con este proyecto se centraría en trabajos realizados con palma. En la zona de M'Hamid, existen alrededor de los pueblos multitud de palmeras y prácticamente todas las familias cuentan con alguna. Para las elaboraciones de los productos utilizan las ramas localizadas en la parte baja, por lo que su recolección es sencilla. Esto significa que no se depende de terceros para obtener la materia prima y por tanto la fuerza de los proveedores es nula.

### 3.3.4. Sustitutos

Actualmente contamos con un mercado en el que podemos encontrar cualquier producto que queramos o necesitemos a sólo un click en nuestro ordenador y lo recibiremos en casa. Sin embargo, todavía hay productos que no están al alcance de un click. Las cooperativas cuentan con un valor añadido ya que elaboran productos tradicionales, hechos a mano, únicos y que sólo podemos encontrar si viajamos a Marruecos. Los turistas buscan comprar artesanías que sean típicas del lugar donde viajan.

Una de las características de la artesanía marroquí es que ha pasado de generación en generación haciendo posible que todavía podamos encontrarnos con piezas tradicionales de gran belleza. De los artículos de artesanía que destacan están: la alfarería, el tejido de alfombras, los bordados, la cestería, el trabajo en cuero y la joyería. Otro punto que diferencia los productos, es que son elaborados con materia prima de la región por lo que aunque se ofrezcan productos que normalmente se pueden encontrar a precios menores o que cumplan la misma función, se seguirán vendiendo por el valor añadido que ofrecen.

La cooperativa de estudio iniciaría su actividad con la cestería a partir de hojas de palma. La cestería nace como una respuesta a las necesidades cotidianas de los habitantes de Marruecos. Con materiales como la palmera enana, el junco o la caña crean cestas de todo tipo, lámparas, sombreros, elementos de jardín, etc. Es cierto que todos estos productos los podemos comprar en muchas tiendas y existe una oferta muy amplia. ¿Por qué no suponen una amenaza? Porque las cooperativas siguen ofreciendo tradición, artesanía y calidad. Los turistas que van a Marruecos compran estos productos por lo que simbolizan más que por necesitarlos.

### 3.3.5. Competidores

Conocer a los competidores permite definir cuáles son las estrategias de mercado que mejor ayudan a mantener la posición o crecer en el sector. Uno de los aspectos que se debe considerar es el crecimiento del mercado.

Muchas de las cooperativas extendidas por Marruecos se dedican al tejido de alfombras, otra gran mayoría al trabajo para la obtención de aceite de argán y en número más reducido a la cerámica. El trabajo de palma para cestería también está extendido pero de manera menos significativa que el resto.

Es una práctica que la realizan muchos artesanos marroquíes pero no se encuentra una competencia fuerte o tan estructurada como es en el caso de las cooperativas de aceite de argán, por lo que se puede considerar que el poder de los competidores es medio.

### 3.3.6. Conclusión 5 fuerzas Porter

A continuación, en el gráfico 2 se muestra un resumen de las cinco fuerzas de Porter y el poder que simbolizan cada una al aplicarlo a la artesanía de las cooperativas marroquíes y en concreto a la que se quiere desarrollar en M'Hamid.

Las fuerzas con mayor poder son las de los clientes y las barreras de entrada. Les siguen los competidores y amenazas de sustitutos, con un poder medio sobre el desarrollo de la cooperativa y finalmente el poder de los proveedores, que es considerado bajo al no depender de ellos.

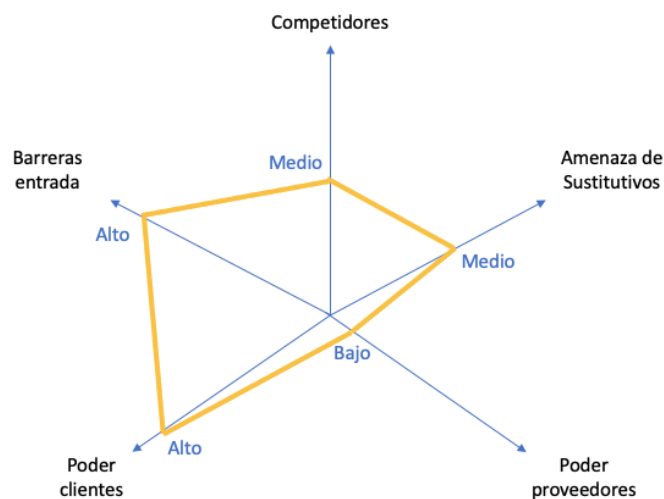


Gráfico 2: Cinco fuerzas de Porter

### 3.4. Análisis de factores internos: DAFO

Este análisis permite estudiar la situación de la cooperativa tanto a nivel interno como externo. Permite obtener una imagen del momento actual para poder tomar decisiones bien orientadas. Es una fase preliminar al planteamiento de fases de pensamiento estratégico. Se analiza el estado actual de desarrollo en el que se encuentra la cooperativa a día de hoy.

#### 3.4.1. Debilidades

La cooperativa parte de una mala situación financiera. No tienen capital que pueda ser invertido en la compra de recursos necesarios para el inicio de su actividad. Es una gran dificultad, sobretodo para iniciar la cooperativa y por ello es el factor que más hay que tener en cuenta cuando se piense en el plan estratégico de desarrollo. Hay que pensar en formas de autofinanciación que sean sostenibles en el tiempo y no pueden ser a base de esfuerzos económicos por parte de los miembros. Se puede recurrir a ayudas estatales o de alguna ONG.

A esto se le suma la falta de rentabilidad de los primeros meses y años, ya que del dinero que se vaya ganando, una gran parte debe ser destinada a la reinversión en la propia cooperativa y deja un margen muy pequeño de beneficio para las mujeres que trabajen en ella. Actualmente la cooperativa parte de cero. Por el momento, han realizado trabajos de manera esporádica pero carecen de una estructura organizativa y también carecen de una asignación de roles específicos para cada miembro. A pesar de que esto es una debilidad, depende sólo de determinar quiénes están interesadas en formar la cooperativa y determinar por votaciones los distintos puestos: presidenta, tesorera, encargada, etc.

El inicio de la actividad de la cooperativa debe estar precedido de un período de formación. Esto se aplica tanto para la parte de realización de la artesanía, para que todas realicen productos de una calidad similar y ofrezcan una línea

homogénea, como para la parte organizativa y de comunicación o marketing. Esta parte previa de formación supone tiempo, dedicación y dinero, aunque existen programas que ofrecen ayudas para formar en distintas habilidades como dirección de empresas o uso de redes sociales.

Al tratarse de productos artesanales, no pueden hacer frente a grandes variaciones en la demanda. Producen para tener stock y productos disponibles para la venta pero en el caso de darse un incremento repentino en la demanda no serían capaces de hacerle frente en un período corto de tiempo, haría falta mucha planificación para este tipo de sucesos. De todas formas, estos sucesos serían de muy poca frecuencia ya que la demanda es muy estable y se puede tener una buena aproximación de los productos que vendan.

Por último, M'Hamid es un pueblo que no cuenta con los privilegios de comunicación de una ciudad. Su principal elemento de contacto con una población mayor, la de Ouarzazate, es por carretera y puede impedir las opciones de comercio. En un inicio, se dependerá de los turistas que lleguen a la zona, ya que son el foco de clientes de la cooperativa.

### 3.4.2. Fortalezas

El trabajo en la cooperativa es adecuado para muchas mujeres de Marruecos ya que encuentran en él la flexibilidad que no pueden encontrar en otros trabajos y que necesitan para la conciliación con su vida familiar. Esto hace que este trabajo sea atractivo para muchas mujeres, normalmente se trata de mujeres viudas, solteras o divorciadas, que necesitan apoyo económico. Además, son trabajos que, aunque se establezca un sitio central, pueden ser realizados desde casa. Todo esto contribuye a tener siempre mujeres interesadas en formar parte de la cooperativa y que haya un flujo de trabajo constante.

Las mujeres de M'Hamid ya han realizado algún encargo por lo que parten de una base organizativa y una actitud muy receptiva a realizar nuevos

proyectos. Con una buena formación y organización pueden conseguir un buen grupo de trabajo y darse a conocer por los productos artesanales que realicen.

Aunque algunas mujeres tengan que aprender a realizar trabajos con palma, muchas de ellas ya han podido realizar talleres y saben cómo trabajarla y cómo realizar distintos productos que pueden ser la línea base de productos con la que inicien su actividad.

### 3.4.3. Amenazas

Entre las amenazas que pueden tener que afrontar están los posibles cambios en el contexto político-legal. Actualmente, Marruecos está apoyando el nacimiento y desarrollo de cooperativas, sin embargo, es posible que con el aumento de las mismas, nuevas regulaciones aparezcan y puedan suponer complicaciones en la consecución de algunos objetivos. También, la falta de subvenciones o políticas que desincentiven el comercio pueden afectar negativamente en el curso de trabajo.

Por otra parte, hay que tener en cuenta la gran dependencia que se tiene del turismo. Ante sucesos como es el COVID, se pueden ver altamente afectados ya que la mayor parte de las ventas las representarían turistas que se acerquen a visitar la zona. Esta dependencia representa una gran vulnerabilidad que sólo podría salvarse consiguiendo ventas mediante plataformas online.

Otro factor que puede amenazar la estabilidad son las bajadas en la demanda. Esto afecta tanto al bienestar económico de la cooperativa como al de las trabajadoras que estén involucradas. El ideal es mantener una demanda con pocas fluctuaciones y que permita económicamente atender tanto las necesidades de inversión y mantenimiento de la cooperativa, como el apoyo monetario a los miembros de la misma.

Finalmente, puede ocurrir que el trabajo en la cooperativa no atraiga al número necesario de mujeres para poder hacerlo funcionar o que se atraviesen períodos con menos personal. El éxito de la cooperativa va de la mano del interés y actividad de los miembros por lo que una amenaza que podría llevar al fin de la actividad es la falta de mujeres que quieran trabajar en la cooperativa.

#### 3.4.4. Oportunidades

La cooperativa significa un espacio donde las mujeres del pueblo pueden tomar decisiones, trabajar en la realización de productos artesanales y un medio de apoyo económico en sus vidas. Entre las oportunidades iniciales que pueden tener se encuentra el aprendizaje y formación que ofrece el gobierno de Marruecos. El programa Mourafaka, previamente comentado, da la oportunidad a los miembros de una cooperativa de formarse en habilidades de organización, dirección, marketing, etc.

Una vez que la cooperativa tenga su actividad establecida y esté organizada, su forma de trabajo y las posibilidades de crecimiento son enormes. Todo depende de la dedicación en tiempo y dinero que se pueda realizar. Entre las líneas de desarrollo que se pueden seguir están:

- Creación de alianzas estratégicas con otras cooperativas. Dichas alianzas pueden ayudar a dar mayor visibilidad a la cooperativa y tener apoyos que ayuden al crecimiento de la misma.
- Ampliación de la oferta de productos y servicios. Poder diversificar y a medida que la cooperativa esté más consolidada será más fácil innovar y ampliar la línea de negocio.
- Entrada en nuevos mercados. Pensando en el largo plazo, la cooperativa puede ampliar sus fronteras de alcance y llevar sus productos a un foco de clientes nuevo.

A forma de resumen, el análisis DAFO para la cooperativa queda resumido en la siguiente Gráfico 3 que recoge los principales puntos que se han expuesto previamente.

		ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
		DEBILIDADES	IMPORTANCIA	AMENAZAS	IMPORTANCIA
NEGATIVO	Mala situación financiera		ALTA	Cambios en el contexto político-legal	MEDIA
	Escasa rentabilidad		MEDIA	Dependencia del turismo	ALTA
	Falta de organización		BAJA	Bajadas en la demanda	MEDIA
	Necesidad de formación		ALTA	Falta de personal	ALTA
	Poca capacidad de respuesta a demanda		BAJA		
	Mala comunicación		ALTA		
POSITIVO		FORTALEZAS	IMPORTANCIA	OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA
		Trabajo atractivo	MEDIA	Programas de formación	ALTA
		Alta receptividad a nuevos proyectos	ALTA	Creación de alianzas	MEDIA
		Habilidades	ALTA	Ampliación de productos	MEDIA
				Entrada en nuevos mercados	MEDIA

Gráfico 3: Análisis DAFO

## 4. Benchmarking

El objetivo de esta sección es conseguir conocer cómo mejorar el desempeño actual, establecer metas reales, abrir nuevos horizontes y posibilidades, plantear nuevas estrategias, aprender de errores de otras cooperativas y lograr una guía de acción que permita a las mujeres de M'Hamid conseguir un desarrollo continuo y fructífero a la hora de iniciar el trabajo como cooperativa.

El benchmarking que más interesa en este caso es el de competencia, ya que se busca que sea un análisis específico del sector. Estudiar otras cooperativas y analizar sus prácticas y estructura organizativa es el objetivo principal.

### 4.1. Cooperativas de Marruecos y su desarrollo y alcance comercial

La mejor forma para poder conocer cuáles son los pasos más adecuados a seguir para comenzar el desarrollo de una cooperativa y cuáles son las herramientas que se pueden necesitar es observar otras cooperativas femeninas de Marruecos. Esto se debe a que parten de condiciones similares y aunque pueda tratarse de cooperativas que se dedican a distintos productos o sectores, muchas de las ideas, estrategias, formas de comercialización y marketing o financiación van a poder ser aplicados de manera muy parecida.

En este punto se busca analizar desde cooperativas que han tenido un gran desarrollo como son las de aceite de argán hasta las más pequeñas o que se encuentran en fase de desarrollo inicial. En cada cooperativa se estudia cómo está estructuralmente organizada, cómo comercializa y promociona sus

productos, cuáles son sus vías de financiación y cuáles han sido los puntos clave de su desarrollo.

#### 4.1.1. Cooperativa femenina de tapiz de Ouarzazate

Se trata de una de las cooperativas más antiguas de Ouarzazate. Esta cooperativa muestra el talento ancestral de las mujeres “amazigh” en el tejido de alfombras. Inicialmente se creó reuniendo a 55 mujeres. Su primer paso fue recibir formación durante dos años en el tejido. Seguidamente, se les proporcionó un local donde dispusieron de un taller de tejido bien equipado y a la vez se estableció como punto de venta. Recibieron desde el primer momento grandes pedidos, lo que hizo que aumentara la motivación por el trabajo y a lo largo de los años han ido acumulando un gran stock, que es el que presenta al público (Anglade, 2019).

Actualmente, la cooperativa aparece anunciada en Tripadvisor, cuenta con un artículo en la revista SudEstMaroc y está localizada justo en frente del “Kasbah de Taourirt” considerado como patrimonio nacional y uno de los principales atractivos turísticos de Ouarzazate, lo cual promueve las visitas turísticas y las ventas a turistas en la cooperativa.



*Ilustración 5: Tienda de tapices cooperativa Ouarzazate*

#### 4.1.2. Cooperativas de aceite de Argán

Un gran ejemplo de desarrollo y prosperidad lo constituyen las cooperativas de aceite de argán. Surgen con dos propósitos: el desarrollo de las mujeres rurales y la conservación del bosque de argán. Según la ODC, 2016 a finales de 2015, el sector del aceite de argán contaba con 274 cooperativas femeninas compuestas por 7.117 miembros.

El número de mujeres que trabajan en cada cooperativa suelen constituirlo grupos entre 20 y 50 mujeres en el rango de edad de 25 a 80 años. Trabajan alrededor de 30 horas semanales aunque varía para cada caso particular. Son cooperativas organizadas democráticamente, con presidenta, vicepresidenta, secretaria y tesorera. A su vez hay dos encargados: uno que se encarga de la tienda y otro de supervisar la cooperativa. Estos encargados suelen ser hombres y suelen ser también los que se encargan de hacer los negocios.



*Ilustración 6: Trabajo en cooperativa de argán*

La economía de las comunidades donde se produce el aceite de argán se ha visto fuertemente impulsada y se destina una parte de los beneficios a la educación y alfabetización de las mujeres. Según Abu Shams, 2014 los ingresos de una semana se reparten en un 40% destinado a gastos generales, como puede ser alquiler del local o compra del material y un 60% para los salarios. Actualmente, el salario de las mujeres que trabajan en las cooperativas de argán ronda los 617 euros (Alfonso, 2018).

El aceite de argán ha ido ganando más y más popularidad en los últimos años. Actualmente un 80% de su producción se destina a la exportación y los países que constituyen los principales compradores son Francia, Alemania, Suiza, España, Estados Unidos, Canadá y Japón (Alfonso, 2018).

Uno de los aliados y propulsor del auge internacional de las cooperativas de aceite de argán es el sindicato situado en Agadir. Actualmente, existen 22 cooperativas que envían las semillas de argán procesadas a Agadir. Aquí, el sindicato y presidente elegidos se encargan de organizar las exportaciones, gestionar la demanda y realizar los controles de calidad que les permiten certificar el producto como de alta calidad así como producto ecológico y de comercio justo ECOCERT. Se busca reforzar la categoría de los productos artesanos y ser capaces de garantizar un precio justo a todos los compradores.

El sindicato juega un papel muy importante a la hora de mantener tanto la sostenibilidad de la empresa como asegurar un ámbito medioambientalmente seguro para las comunidades. Cuando se recibe un pedido se designa a una cooperativa para producirlo en su totalidad para así garantizar la trazabilidad y que se cumplen los estándares. Lush Fresh Handmade Cosmetics es una de las empresas que compran el aceite de argán a través de este proceso y en su página web informan del proceso de obtención de argán y el trabajo de las mujeres en las cooperativas.

Otra forma de unir fuerzas es mediante la formación de asociaciones. Gie Targanine es una asociación de 6 cooperativas femeninas de aceite de argán, localizadas todas en una radio de 200 km de Agadir y trabajan alrededor de 600 mujeres. El objetivo de Gie Targanine es ayudar a las cooperativas en el marketing, la promoción y valoración del producto tanto a nivel nacional como internacional. Cuentan con una sede/oficina en Agadir, página web, correo electrónico, perfil de Facebook, opción de suscripción a newsletter y teléfono de contacto.

El marketing de estas cooperativas tiene doble orientación: social y económica. El marketing social está dirigido a los objetivos de formación, educación y bienestar de los miembros. El marketing económico va dirigido a las ventas, los clientes, la rentabilidad, la comunicación y la distribución de precios.

Han seguido una estrategia de comunicación con el consumidor basada en la autenticidad, la producción artesanal y la calidad. Para informar sobre sus productos usan correos electrónicos, catálogos, páginas turísticas o participación en ferias. Existen multitud de páginas web turísticas que incluyen información sobre las cooperativas de mujeres de aceite de argán y la mayoría de empresas turísticas ofrecen tours desde diversos puntos de interés en los que incluyen la visita de las mismas.

Entre los pasos estratégicos seguidos por las cooperativas de aceite de argán están: presentación de los productos en ferias, distribución de productos en mercados y tiendas, inclusión de nuevas tecnologías como son páginas web, contacto de Facebook y teléfonos móvil y difusión del proyecto a nivel nacional a través de televisión y radio así como en cadenas francesas como Francia 2 y FR3.

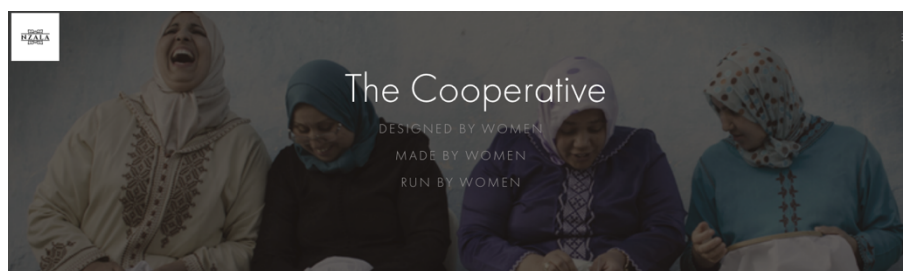
Finalmente, uno de los puntos más importantes y a la vez más complicados para el desarrollo de cualquier negocio es la financiación. En concreto, para las cooperativas de aceite de argán parte de la financiación la reciben de ONGs como puede ser Oxfam-Québec, de ciudadanos, empresas y entidades marroquíes privados, del cuerpo diplomático acreditado en Marruecos y del comité de ayuda internacional.

#### 4.1.3. Cooperativa Nzala

La cooperativa de mujeres Nzala se encuentra a una hora y media de Fez y fue fundada en 2014. Es una cooperativa dedicada al bordado con el estilo particular de la zona de Fez. La cooperativa fue fundada por Naima Essalami,

que aprendió a hacer bordados cuando tenía 9 años, y Mariam Belaid, actual encargada de las finanzas de la cooperativa. Con la ayuda de dos voluntarias asignadas al pueblo de N'zalat Bni Amar, Krysten Bray y Lisa Ewart, consiguieron desarrollar nuevos productos y una estrategia de negocio. Actualmente, Krysten se dedica al marketing y desarrollo de negocio mientras que Lisa se encarga de las operaciones de logística en US. Un total de 30 mujeres pertenecen a la cooperativa Nzala y les proporciona la oportunidad de ganar una muy deseada independencia económica.

Entre los productos que ofrecen se encuentran fundas de cojín, fundas de cama, manteles, pendientes, bufandas, fundas de portátiles, bolsos, monederos y llaveros. Cuentan con una página web muy bien desarrollada en la que se puede obtener información sobre el trabajo que realizan, quiénes son y cómo elaboran sus productos. Ofrecen la posibilidad de comprar los productos online con envío a domicilio y también cuentan con la opción de visitar su cooperativa y realizar un taller de bordado, elaborar pan o comer allí.



Founded in 2014, Nzala has a mission to provide economic opportunities to rural women.

In many Moroccan villages, girls often drop out before middle school and can get married as young as fourteen. Embroidery is a way for women to earn money for themselves and their families without ever having to leave the house. Nzala has garnered a reputation throughout the village for paying fairly and always on time. Many of Nzala's 30 artisans are divorced or widowed single mothers.

As Nzala succeeds, it provides girls and women in the community a chance to earn an income and gain a much deserved independence, while also keeping alive an incredible art form.

*Ilustración 7: Captura página web de Nzala*

#### 4.1.4. Asociación Afous Gafous

Creada en 2009 por Fadma, una chica que aprendió a coser con su madre y continuó creando diseños creativos y coloridos a partir de tintes naturales. Se dio cuenta de que muchas mujeres en su pueblo tenían dificultades para desarrollar

sus habilidades de costura y alcanzar algo de independencia económica. Es por eso que empezó a enseñar a un grupo de mujeres a coser y supuso el inicio de la asociación Afous Gafous. Actualmente, Fadma enseña a un grupo de 15 mujeres de la asociación.

Uno de los medios de comercio que utilizan es mediante la plataforma de ANOU, en el que aparecen los productos disponibles para comprar, una descripción de la cooperativa y a qué se dedican así como la presentación de sus miembros. También ofrecen tours de cómo hacen los tintes naturales, demostraciones de cómo elaboran sus bordados y discusiones sobre la vida rural en Marruecos.

#### 4.1.5. Otras cooperativas que trabajan con ANOU

Anou es una cooperativa creada para ayudar a distintas cooperativas a comercializar sus productos y darse a conocer. Los encargados de las operaciones y logística de la cooperativa son los propios artesanos miembros de otras cooperativas, en muchos casos son los fundadores o presidentes de las mismas.

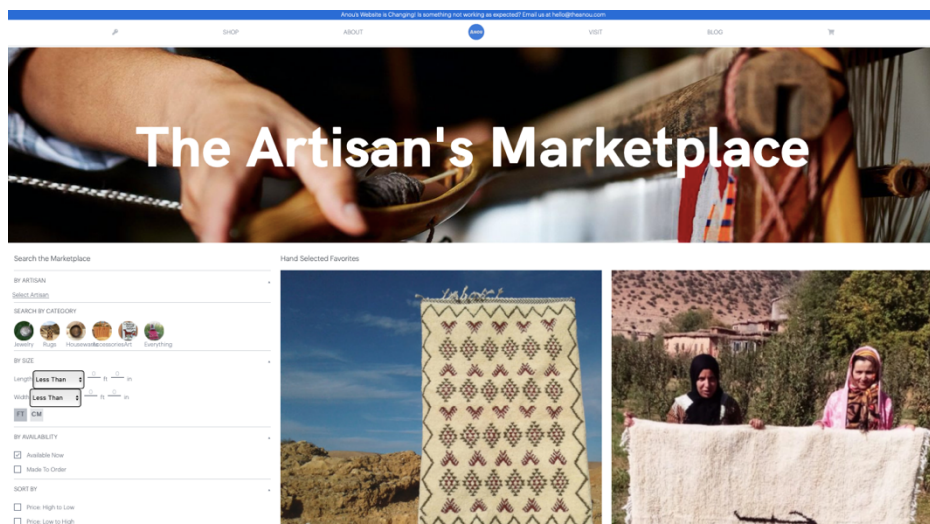


Ilustración 8: Captura de portal de compra online en ANOU

Anou cuenta con una página web donde las cooperativas miembro pueden vender sus artesanías y también tienen una cuenta de Instagram con alcance de 13 mil seguidores y desde donde ofrecen información sobre los artesanos, el impacto positivo de comprar productos de este tipo y entrevistas con muchos de los participantes. A continuación se muestran las cooperativas femeninas que tienen acuerdo de colaboración con ANOU y algunas características sobre las mismas.

- Asociación Timouzounin: Formada por 41 mujeres, el 50% de ellas están solteras, divorciadas o viudas. Se dedican a la realización de alfombras y su trabajo en la asociación es su principal fuente de ingresos. Localizada en Tadula Zanfi, muy cerca de Ouarzazate.
- Colectivo de mujeres dedicadas al cuero de Marrakech: Se trata del único colectivo de mujeres en el gremio del cuero. Actualmente, está formada por ocho mujeres y aumenta su personal cuando reciben grandes pedidos.
- Asociación Tadighoust: 33 mujeres dedicadas principalmente al tejido de alfombras, aunque también trabajan con distintas hierbas, aceites y couscous. Con una antigüedad de ocho años, últimamente han afrontado un receso debido a la falta de acceso al mercado.
- Cooperativa Talassine: Formada por 16 mujeres artesanas y fundada por cuatro hermanas, está localizada en un pueblo muy pequeño cercano a las montañas Atlas. Se dedican al tejido de alfombras y obtienen los colores mediante procesos naturales de tinte.
- Cooperativa Azta: Esta cooperativa está constituida por 9 mujeres. Se sitúa en una región dedicada principalmente a la agricultura y la ganadería, pero son las mujeres las encargadas de la cooperativa y de

los tejidos. Esta cooperativa tiene estrecha colaboración con la cooperativa Nahda Oued Ifrane.

- Asociación de Tithrite: Localizada en Ait Hamza y formada por un total de 10 artesanas, fue fundada en 2008 con el objetivo de ayudar al desarrollo del pueblo y dar posibilidades de tener recursos económicos a las mujeres de la zona. En los últimos años, cada vez menos mujeres estaban aprendiendo a tejer debido al decremento de los precios recibidos al vender sus productos artesanos. Entre los objetivos de esta cooperativa están mantener el legado y enseñar a niñas y mujeres las técnicas para tejer y esperan poder llegar a crear suficiente empleo como para que no se tengan que ver obligadas a marcharse a ciudades en busca de empleo. Para ello, la asociación invierte un 50% de lo ganado en sus ventas en proyectos locales para el desarrollo del pueblo donde trabajan.

## 4.2. Guía de buenas prácticas y estrategias

Una vez hecha la búsqueda de la situación actual y de desarrollo de otras cooperativas, el siguiente paso consiste en analizar los datos recolectados, descubrir las relaciones que se pueden establecer y crear un plan estratégico. En conclusión, se busca tomar de referencia aquellos factores y métodos que han funcionado en otras cooperativas y evitar repetir los fallos que hayan cometido. De esta manera, se obtienen los siguientes puntos comunes a muchas de las cooperativas estudiadas así como ideas únicas de cada una de ellas.

### 4.2.1. Puntos comunes

Sede y tienda física: De todas las cooperativas vistas, el primer punto que sin falta cumplen todas es la existencia de una tienda física y un taller. Para el

inicio de la actividad de una cooperativa se necesita un espacio que represente la sede de la misma y pueda convertirse en el lugar de producción y almacenaje de las artesanías así como un centro de reunión para las mujeres miembros. También es habitual reservar un espacio para la tienda física donde exponer los productos y vender al público. El éxito o fracaso en ventas de esta tienda depende directamente de tener una buena localización, es decir, que se encuentre en zona turística o que cuente con buenas indicaciones para llegar a la misma.

Teléfono de contacto: la gran mayoría de cooperativas cuentan con un teléfono con el que poder contactar. A parte de servir como contacto de la cooperativa, sirve para poder fotografiar los productos elaborados y en caso de conseguir comerciar a través de ANOU, se podrían vender online de manera directa desde el teléfono. Contar con teléfono permite también tener un mail de contacto y es imprescindible para poder publicitar la cooperativa en redes sociales.

Redes sociales: Contar con un perfil de Facebook y cuenta de Instagram es una práctica bastante extendida entre las cooperativas. No es imprescindible para su puesta en funcionamiento pero abre las puertas a la posibilidad de iniciar el comercio online de los productos. Conlleva tener una persona dedica a mantener actualizados los productos que se ofrecen, subir fotos de cómo se fabrican las artesanías y en definitiva mantener una cuenta activa en todos los sentidos. Son muchas las posibilidades y el alcance que pueden conseguirse con una simple cuenta de Instagram y se verán en el siguiente punto dedicado a la comercialización de los productos.

Página web: Es una práctica menos extendida ya que requiere de una persona externa que pueda crear la página web, un ordenador propio en la cooperativa y enseñar a una de las mujeres a mantenerla actualizada y poder realizar cambios. Es un paso a conseguir en una etapa más avanzada de la cooperativa en la que se tenga bien establecida su actividad y se puedan avanzar

a ofrecer otro tipo de aspectos de la cooperativa como pueden ser cartas con las novedades de cada mes. Este punto también se estudiará en mayor profundidad en el siguiente apartado y todas sus posibles aplicaciones.

#### 4.2.2. Ideas distintivas

Ferias y mercados: Se trata de una buena opción a la que recurrir desde los inicios de la actividad de la cooperativa. Acudir a los mercados más cercanos y ferias de artesanía dan la oportunidad de publicitar los productos y también conseguir algunas ventas.

Asociación con otras cooperativas de artesanía: Pertenecer a una asociación de cooperativas supone un respaldo en tiempos difíciles, una guía en cuestión de prácticas y precios así como un contacto con las posibilidades que se brindan a las cooperativas. Suelen realizarse por gremios pero también hay asociaciones que engloban cooperativas dedicadas a distintas artesanías.

Colaboración con oficinas de turismo y tours: Gracias a este tipo de colaboraciones, las cooperativas se aseguran tener turistas que visiten su cooperativa. Se muestra cómo trabajan en la misma y cómo se fabrican las artesanías y finalmente muchos optan por comprar alguno de los productos que se ofrecen. Es una medida que puede convertirse en unos ingresos seguros para la cooperativa ya que los tours se realizan de manera periódica y que no suponen ningún gasto de distribución. Dan sentido a la tienda física de la cooperativa.

Ofrecer talleres de artesanía para los turistas: La oferta de esta opción está asociada a que la cooperativa tenga su propia página web o un acuerdo con alguna agencia de tours turísticos. Se hace a través de una reserva y suele tratarse de un taller de duración de una o dos horas en el que las mujeres enseñan sus técnicas de trabajo y guían al turista para conseguir la completa elaboración de la artesanía a la que se dedica la cooperativa. Una experiencia

interactiva y creativa que atrae a muchos turistas y que ayuda al empuje económico de la cooperativa aunque no simbolice su fuente de ingresos principal.

Obtención de certificados: En la etapa en la que la cooperativa está desarrollada y asociado con la venta online, conseguir certificados que declaren los productos como de alta calidad, sostenibles y de comercio justo, supone una gran distinción que hace que los compradores se sientan seguros en el proceso de compra y sobre el producto que van a obtener.

A partir de estos factores es interesante poder realizar una clasificación que ayude a discernir cuáles deben ser los primeros y más necesarios pasos para el inicio de la cooperativa y cuáles son las acciones futuras a seguir. Esta clasificación se ha hecho en función de dos variables y se muestra en el gráfico 4 a continuación.

Por una parte, en el eje de abscisas el nivel de necesidad está dividido en tres secciones: nivel alto o alta necesidad en color azul, nivel medio o con urgencia media para el desarrollo en color verde y en color naranja las acciones con menor urgencia para el funcionamiento de la cooperativa. Por otra parte, en el eje de ordenadas se muestra cómo afecta cada acción al nivel de ingresos de la cooperativa, pudiendo tener efecto negativo si se trata de un gasto o positivo si es una acción que va a suponer aumentar sus ventas o reforzar la imagen de la cooperativa.

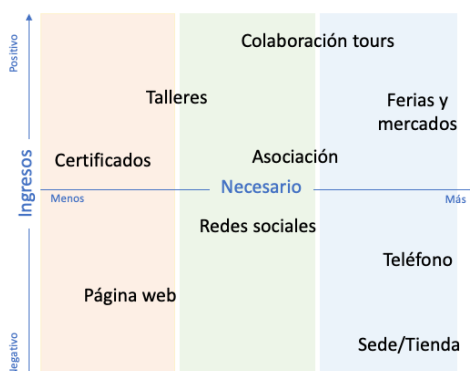


Gráfico 4: Ingresos – Nivel de necesidad

## 5. Tres pilares fundamentales

Hay tres aspectos que toda cooperativa necesita trabajar: formación, organización y comercio. El primero se corresponde con la fase de formación en la que las mujeres pueden acudir a talleres y charlas informativas. En segundo aspecto consiste en establecer la estrategia de cómo conseguir comercializar los productos. Para ello es de crucial importancia seguir unas campañas de marketing adecuadas, anunciarse, elaborar una página web, etc. En tercer lugar, la fase de organización y producción. Decidir cómo y dónde conseguir las materias primas, el espacio en el que trabajar, la maquinaria necesaria, etc.

En este apartado se va a analizar en profundidad cuáles son los requerimientos de cada una de estas fases para poder alcanzar un exitoso desarrollo.

### 5.1. Formación y competencias

El objetivo de este punto es analizar la formación necesaria de las mujeres para poder poner en marcha la actividad de la cooperativa y mantenerla en el tiempo.

#### 5.1.1. Funciones dentro de la cooperativa

Dentro de una cooperativa, la estructura más extendida es la organizada en presidenta, vicepresidenta, secretaria, tesorera y encargada de tienda. Todas ellas son elegidas de forma democrática. El número de mujeres que conforma la cooperativa varía mucho, es decir, no existe limitación. Actualmente, existen cooperativas con 8 artesanas hasta incluso 55. En base a las funciones desempeñadas en la cooperativa se puede determinar el proceso de formación.

Todas las mujeres que inicien el trabajo en la cooperativa deben pasar un proceso de formación para aprender las técnicas artesanas del trabajo. En algunas cooperativas tardan alrededor de dos años en adquirir estos conocimientos y alcanzar el nivel requerido. Depende de la artesanía, pero puede considerarse un período mínimo de 6 meses hasta los 2 años de formación. Es necesario que alguna de las mujeres pueda dedicarse a enseñar a las nuevas integrantes.

Por otra parte, las mujeres que lleven trabajando más tiempo y estén interesadas en un mayor desarrollo pueden acceder a los cursos de gerente, los cuales ayudarán a que su papel en la cooperativa sea de mayor importancia y puedan contribuir en mayor medida. Estos cursos de apoyo se explican en mayor profundidad en el siguiente apartado.

### 5.1.2. Programa Mourafaka

La cooperativa, al encontrarse en sus inicios, puede participar del programa ofrecido por la Oficina de Desarrollo de la Cooperación (ODCO). Son conscientes de las dificultades a las que se enfrentan para iniciar la actividad económica y por eso ofrecen un programa específico, para apoyar a las cooperativas, que da los eslabones esenciales para la puesta en marcha y la sostenibilidad de la actividad. (Odcó, s.f.)

El programa está dirigido a las cooperativas de nueva creación, es decir, cooperativas con menos de dos años de existencia legal y al menos un año de actividad. Tiene que tratarse de proyectos socialmente responsables, sin impacto negativo sobre el medio ambiente y que generen empleo y riqueza. A continuación se muestran los siete criterios de selección de beneficiarios:

- Impacto positivo en la comunidad

- Máxima rentabilidad de recursos y potencial local
- Desarrollo de un sector prometedor
- Usado por jóvenes graduados o mujeres
- Beneficiarios de programas nacionales como estrategia 2015 para la artesanía
- Innovadores
- Cooperativas en situación legal

Se cubren tres procesos de formación con el programa:

Diagnóstico estratégico de la cooperativa: entrenamiento de los gerentes de la cooperativa, necesidades de asistencia técnica, asesoramiento y promoción comercial de los productos y servicios de la cooperativa.

Formación grupal de gestores: se trata de formaciones en grupo a nivel de las distintas regiones. Pretenden conseguir fortalecer las capacidades de los gerentes en el área de gestión y gobernanza de cooperativas y se centrarán en términos de gobernanza, aspectos legales, preparación de juntas generales y técnicas de marketing y promoción empresarial.

Formación individual: dirigido al apoyo local de las cooperativas durante dos años y les ofrecen apoyo en las actividades de gestión y asistencia técnica. La primera, se lleva a cabo dentro de la cooperativa y está enfocado a asesorar, orientar y supervisar a los gerentes en el campo legal, financiero y de comunicaciones. La segunda, la adaptan a cada cooperativa y está orientada a la mejora continua de la cooperativa, tratando temas dirigidos a la rentabilidad económica de la cooperativa como son el suministro, la producción o la comercialización.

## 5.2. Formas de comercialización

El objetivo de la cooperativa es, por medio de la fabricación de ciertos productos, obtener un beneficio económico que sea suficiente para mantener la actividad de la cooperativa a la vez que apoye a las mujeres miembro con un sueldo estable mensual. Por ello, encontrar los correctos canales de comercialización es de crucial importancia y conocer el abanico de opciones a los que pueden acudir para alcanzar los objetivos deseados.

### 5.2.1. Plataformas de comercio justo

El comercio justo surge como respuesta alternativa a los modelos de comercio convencional. Busca promover patrones productivos y comerciales sostenibles y responsables, a la vez que brinda oportunidades a los pequeños agricultores y artesanos que se encuentran en desventaja con respecto a los actores dominantes del mercado (Comercio justo, s.f.).

Es una forma de lucha contra las desigualdades y la pobreza y entre los objetivos del comercio justo se encuentra dar acceso directo al mercado en situaciones equitativas y justas. Consiguen crear un canal de comercialización sostenible, solidario y de calidad, que sea lo más directo posible entre consumidores y productores (Comercio justo, s.f.).

Dentro de las opciones de comercio justo existen distintas asociaciones o grupos que ponen en práctica este tipo de comercio y que pueden resultar útiles para la venta de productos.

#### 5.2.1.1. Coordinadora Estatal de Comercio Justo (CECJ)

La Coordinadora Estatal de Comercio Justo es la plataforma española que agrupa a las organizaciones vinculadas al comercio justo, contando con un total

de 31 entidades. Forma parte de la Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO) y su finalidad es la transformación de la realidad social y las reglas del comercio internacional a través de la incidencia en las políticas públicas, sensibilización y movilización de la sociedad (Quienes somos, s.f.).

Para pertenecer a este movimiento, hay que cumplir los diez principios de comercio justo que se resumen en los bloques: respeto a los derechos humanos, prácticas justas y protección del medioambiente. Aquí se incluye salarios dignos, adecuadas condiciones laborales, igualdad de género, lucha contra la explotación infantil, democracia en la toma de decisiones, libertad sindical y técnicas de producción respetuosas con el entorno (Comercio justo, s.f.).

¿Cómo es el proceso de venta a través de la Coordinadora Estatal de Comercio Justo? En la CEJC, hay 8 organizaciones importadoras y después de la producción, son las encargadas de comprar los artículos a las organizaciones productoras y ponerlos directamente a la venta en las tiendas. El precio es establecido de mutuo acuerdo entre las productoras y las distribuidoras.

Se cuenta con 100 establecimientos y tiendas online a los que se suman otros establecimientos convencionales donde también se pueden encontrar artículos de comercio justo. Todos los puntos de venta tienen el compromiso de informar sobre la procedencia de los artículos. La producción de los productos deben cumplir los criterios de Comercio Justo y las organizaciones productoras se encuentran en Asia, África o América Latina.

#### 5.2.1.2. ANOU

La cooperativa Anou es un colectivo que incluye alrededor de unos 600 artesanos en su mayoría mujeres que pertenecen a distintas cooperativas, asociaciones y talleres de Marruecos. Son conscientes de la dificultad a la que se enfrentan las cooperativas de artesanos para crecer y alcanzar algo de poder y su necesidad de obtener financiación. En su página informan de que de los beneficios obtenidos de la venta de artesanías por parte de intermediarios, los

artesanos sólo obtienen un 4% del precio total. Este porcentaje aumenta a un 20% cuando se trata de plataformas de comercio justo y pasa a ser un 80% si venden sus productos con la ayuda de Anou (Anou, s.f.)

Una de las herramientas más interesantes que ofrece Anou es el acceso a una plataforma online donde poder vender los productos realizados y así conectar a las cooperativas con clientes de todo el mundo. Se trata de una herramienta muy intuitiva, que puede utilizarse desde un teléfono móvil, y desde la cual se pueden hacer fotos a los productos que se deseen vender y añadir una descripción. Anou está dirigido a todas aquellas personas de Marruecos que fabriquen sus propias artesanías. El único requerimiento que piden para formar parte y contar con su apoyo es aceptar los acuerdos de transparencia. Consiste en la visita de un miembro de Anou que acude al punto donde se fabrican las artesanías para constatar que son productos elaborados manualmente y por las personas que forman la cooperativa. Una vez aceptados, proporcionan un curso de dos días sobre cómo crear un perfil en su plataforma y dan unos fundamentos sobre la venta online, fotografía y cómo ajustar un precio de venta.

Anou puede ser una opción muy interesante como vía de comercialización ya que no requiere ningún tipo de gasto inicial, proporcionan una plataforma ya preparada para la venta de productos de manera directa y ofrece seguridad tanto a los clientes como a los artesanos. Es un herramienta que proporciona la posibilidad de comerciar los productos elaborados con cualquier cliente del mundo.

#### 5.2.1.3. Oxfam Intermon

Oxfam Intermón es una fundación privada, independiente y sin ánimo de lucro. Su trabajo busca acabar con la pobreza mediante la reducción de las desigualdades sociales y económicas (Personas comprometidas, s.f.). Sus valores son el empoderamiento, la transparencia y la inclusión. Por ello, los objetivos que han establecido son el derecho de las personas a ser escuchadas,

promover la justicia de género, salvar vidas, sistemas alimentarios sostenibles, reparto justo de recursos naturales y financiación del desarrollo.

En el ejercicio de 2018-2019 realizó compras por valor de más de 3 millos de euros a 130 grupos de productores de 40 países de África, Asia y Latinoamérica. Para la distribución de los productos cuentan con 34 tiendas de comercio justo en España a parte de la opción de venta online (El Faradio, 2020). Concretamente, en Marruecos trabajan con 372 organizaciones y alrededor de 7 millones de personas se benefician del trabajo de Oxfam Intermon, siendo un 53% de ellas mujeres.

Para la venta de productos cuentan con tiendas físicas a parte de la opción de compra online directamente por medio de su página web.

## 5.2.2. Redes Sociales

En los últimos años las redes sociales se han convertido en los nuevos canales de difusión, marketing y venta de productos. En el centro de esta innovación se encuentra Instagram. Hay muchos factores que influyen y muchos estudios realizados sobre cómo comerciar en Instagram y cuáles son las mejores horas, formatos o técnicas para llegar a mayor número de personas y así aumentar el alcance.

### 5.2.2.1. Conocimientos básicos

Instagram puede utilizarse como medio de difusión y también como canal de venta, ya que tiene una opción para configurar la cuenta como “tienda”. Para cualquiera de las dos funciones el primer paso consiste en la creación del perfil. Tener una descripción que haga distintiva a la cooperativa, sintetizando qué hace y los valores que la inspiran. Los siguientes pasos contribuyen a aumentar la

popularidad de la cuenta y llegar cada vez a un público más amplio. Algunos de ellos son:

- Compartir contenido variado e interesante: Aquí se incluyen fotos, vídeos, artículos y todo tipo de información que haga que la comunidad de seguidores pueda conocer mejor la cooperativa, las mujeres que trabajan en ella y sus artesanías. Los vídeos e imágenes son los que mayor atractivo tienen, tanto en forma de stories como publicaciones.
- Utilizar hashtags: este elemento permite aumentar la notoriedad y enfocarse a un nicho temático en concreto. Por ejemplo, para la cooperativa los hashtags que podrían ser usados serían: #artesanía #Marruecos #cooperativa #mujeres #palma #Mhamid.
- Interactuar con los seguidores: contestar a los comentarios o preguntas que se realicen ayuda a que la comunidad de seguidores sea más cercana y hablen de la cooperativa de forma positiva y la den a conocer a otras personas. También, en Instagram existe la opción de pedir la opinión a los seguidores. Por ejemplo, se pueden mostrar dos productos iguales y medir cuál gusta a más gente. Esta herramienta puede servir para decidir qué productos elaborar o en qué cantidades. (Monacchi, 2015)

Para la configuración de tienda el proceso es más complejo y consiste en los siguientes pasos: confirmar los requisitos, subir catálogo de productos, revisión de la cuenta y activar las compras. Para poder llevar a cabo esta acción, la cooperativa debe disponer de una forma de envío de los productos y poder asegurar que todos los pedidos que se realicen van a llegar a su comprador

#### 5.2.2.2. Eventos solidarios

En los últimos años, existe una posibilidad que se está extendiendo. En bodas, bautizos y comuniones se dedica el dinero, que se usaba en obsequiar a los invitados con un recuerdo del evento, a una causa solidaria. Un ejemplo de

ésto es el “regalo azul” de Unicef, en el que se elige la cantidad y la causa a la que se va a dedicar el dinero y Unicef envía unas tarjetas explicando a cada invitado en qué y cómo están ayudando con esa contribución.

Puede aplicarse como una vía de apoyo para la cooperativa ya que consiste en ofrecer una de las artesanías que se realicen en la misma de manera que sirva de recuerdo del evento y ofrecer una tarjeta que informe de cómo es la cooperativa, quienes la forman y la ayuda que simboliza la venta de esos productos. Se trataría de encontrar un producto de tamaño pequeño que represente la artesanía a la que se dedica la cooperativa y que pueda ser repetido en grandes cantidades.

Para llegar a este tipo de venta, la mejor vía son las redes sociales. Enseñar el producto, indicar cómo es el envío, ofrecer opciones de personalización y llegar a un acuerdo entre ambas partes. Para obtener mayor alcance se debe publicitar estas opciones con publicaciones en la cuenta de la cooperativa y por medio de stories que expliquen mejor el proceso y que interactúan de manera más activa.

#### 5.2.2.3. Ventajas, desventajas y requisitos

El hecho de que la cooperativa cuente con Instagram o alguna otra red social aumenta su alcance y hace que pueda llegar a oídos de gente en todas partes del mundo. Por tanto, se espera que al tener redes sociales las ventas de la cooperativa aumenten, más gente pueda conocer su existencia y así más turistas se acerquen a visitar la cooperativa en sus viajes a Marruecos.

Es necesario para ello que la cooperativa cuente con un Smartphone y conexión a internet. También, al menos una de las mujeres de la cooperativa debe dedicar parte de su tiempo de trabajo a atender la cuenta y mantenerla actualizada. Contestar preguntas y comentarios, subir fotos de los productos y preparar contenido como vídeos de la actividad en la cooperativa.

El inconveniente de las redes sociales es que necesitan mucha atención. Sólo son efectivas y aumentan la visibilidad y alcance si se trabaja en ellas y continuamente se sube contenido y se interactúa a través de ellas. También, la persona que se encargue de la cuenta debe tener cierta formación en cómo utilizarla, cómo subir el contenido y aprender a comunicarse a través de ella. En el caso de querer comerciar a través de la aplicación, sería más complejo ya que requiere permisos y un conocimiento mayor. Es un paso a realizar en un futuro lejano en caso de que la cooperativa alcance gran desarrollo

### 5.2.3. Página web

Muy pocas cooperativas cuentan con una página web. El desarrollo de la misma significa un gran avance y una forma de dar mayor reconocimiento a la cooperativa e incrementar su alcance. La cooperativa Nzala cuenta con una página web bien desarrollada, intuitiva y que permite conocer la actividad de la cooperativa, sus productos y contactar con la misma. Es un buen ejemplo a seguir en el momento de desarrollo de una página web para la cooperativa en M'Hamid.

#### 5.2.3.1. Elementos imprescindibles

A continuación se muestran los elementos que todo comercio debe tener en la web de su tienda online siempre con el objetivo de que el consumidor tenga la mejor experiencia posible y que termine realizando una compra.

Menú- categorías: Se trata de una diferenciación en apartados que permite al cliente encontrar con mayor facilidad lo que busca.

Texto descriptivo: En este apartado se incluye una descripción de la actividad, misión, visión y objetivos de la cooperativa. Es importante dar a conocer cómo se fundó la cooperativa, quiénes son las personas que trabajan

en la misma, la estructura organizativa de la cooperativa y una explicación sobre la técnica empleada en la fabricación de las artesanías.

Productos: Mostrar mediante fotos los productos ofertados, indicando el precio y una breve descripción sobre las características de los mismos (dimensiones, materiales, colores, tiempo de entrega...). Es importante clasificar los productos para que la búsqueda sea más eficaz y también se mantenga un cierto orden a la hora de mostrar los productos.

Visitas: Por medio de la página web se puede comenzar a ofertar talleres en los que se enseñe las técnicas que se llevan a cabo en la cooperativa para la fabricación de los productos y así ofrecer una experiencia completa a todas las personas que estén interesadas. Para reservar estos talleres puede hacerse poniéndose en contacto con la cooperativa y acordando el día y hora en el que se llevará a cabo.

Novedades: Es una forma de mantener una relación más cercana con los clientes. Pueden ser pequeños artículos que cuenten cómo está siendo el trabajo en la cooperativa, sucesos especiales que hayan acontecido, novedades en las formas de fabricación o en los productos o presentación de nuevas incorporaciones a la cooperativa.

Contacto: Aquí se incluye email, cuenta de Facebook e Instagram y se puede introducir un formulario para que los clientes puedan contactar de manera directa escribiendo su mail, nombre y razón por la que ponerse en contacto.

#### 5.2.3.2. Certificados distintivos

Al estar comerciando de manera online es crucial dar razones a los clientes para que confíen en el producto que van a comprar. Para ello, una de las formas es la obtención de certificados relacionados con el comercio justo o producción ecológica y que sean reconocidos mundialmente.

Uno de estos certificados es ECOCERT. Es un certificado que reconoce en el sector agroalimentario, forestal, textil, cosmético y de ecoproductos la conformidad de un producto o servicio de acuerdo a unos estándares de protección al medio ambiente, comercio justo, economía circular y sostenibilidad del producto.

Entre los beneficios que se pueden obtener con esta certificación están: la mejora de la fiabilidad y eficiencia de la organización, la autenticidad de los compromisos, la relación de confianza con los consumidores y el acceso a nuevos mercados nacionales o de exportación. El certificado se obtiene mediante cinco pasos: solicitud, firma del contrato, auditoría inicial, estudio de expediente de certificación y certificación.

#### 5.2.3.3. Ventajas, desventajas y requisitos

Para tener página web se necesita tener un ordenador desde el que poder actualizar la página con los nuevos productos, recibir los pedidos, subir actualizaciones y estar en contacto con los clientes. Además, se requiere de una persona dedicada a realizar estas acciones por lo que puede haber una persona externa a la cooperativa encargada de esto o enseñar a alguna mujer miembro de la cooperativa a trabajar con la página web.

Entre los beneficios se encuentra tener un mayor alcance y ampliar horizontes de comercio. Se pueden ofrecer distintos servicios y tener control sobre el contenido que se ofrece. Sin embargo, el proceso de creación y mantenimiento requiere un esfuerzo económico y personas especializadas. Es un paso que la cooperativa puede llevar a cabo cuando hayan establecido un ritmo de actividad sostenible y quieran ampliar objetivos de comercio.

### 5.3. Organización de actividades

A partir de la información obtenida en el estudio de las distintas cooperativas se obtuvo una clasificación de los recursos y acciones en función de su urgencia y aporte económico. Con esta clasificación resulta muy fácil poder discernir el orden de los pasos que se deben seguir para el adecuado desarrollo de la cooperativa. En primer lugar, se necesita tener un espacio tipo local para poder establecer allí la sede de actividad. El espacio tiene que contar con una parte dedicada al trabajo y fabricación de los productos, una parte dedicada a almacenaje, una sección de tienda y otra de reunión.

Con la sede establecida, se puede comenzar a realizar la formación de las mujeres que vayan a constituir la cooperativa. Poner en común cómo se va a trabajar y cuáles son los resultados y producto final que se espera obtener. También es el momento de establecer quién va a ser la presidenta de la cooperativa.

La forma de comercialización que requiere menos recursos es acudir directamente con las artesanías a ferias y mercados donde poder empezar a venderlos y darse a conocer. Por ello, nada más terminar el período de formación, es un buen momento para poder comenzar a venderlos, por ejemplo, en el mercado semanal que se organiza en Zagora.

El siguiente paso de avance consiste en la compra de un teléfono móvil con acceso a internet. De esta forma se puede comenzar a colaborar con ANOU y acceder al mercado online, obtener publicidad y aumentar las ventas. Se asignaría a una de las mujeres el uso de este teléfono, quedando encargada de las relaciones externas de la cooperativa y de mantener las fotos de los productos publicitados en ANOU actualizados.

Así, esa misma persona sería muy interesante que pudiera realizar algún tipo de formación en redes sociales. Aprender a crear contenido, editar

fotografías y conocer la forma de funcionamiento de Facebook y especialmente de Instagram. La creación de cuentas en ambas redes sociales ofrecerá un gran impulso para la cooperativa.

Con la actividad de fabricación de artesanías bien establecida, es un buen momento para ponerse en contacto con los guías turísticos de la zona y ofrecer una colaboración en la que incluyan el paso por la cooperativa en sus tours. Se trata de una forma de asegurar visitas a la cooperativa. Los turistas ven cómo trabajan las mujeres, qué materias primas utilizan y cómo llegan al resultado final y tendrán la posibilidad de comprar cualquiera de los productos en la tienda.

El siguiente paso establecido es la creación de una página web, para la cual se necesita en primer lugar un ordenador en la cooperativa, la ayuda de una persona que pueda crearla y también enseñar a uno de los miembros de la cooperativa su funcionamiento. Se persigue dar a conocer la actividad de la cooperativa y ofrecer sus productos de manera más cercana. De tal forma que los compradores puedan suscribirse y obtener notificaciones de las novedades o cartas personales de los avances que está teniendo la cooperativa.

Los últimos pasos, incorporarse a una asociación de cooperativas o artesanas, ofrecer talleres y la obtención de certificados, pueden realizarse en el orden establecido o intercambiándolos. La oferta de talleres está asociada a la creación de la web para poder ofrecerlos desde la misma. De esta forma, los turistas pueden realizar la reserva de cuándo van a realizar el taller a través de la web e informarse de las distintas ofertas. El mapa de acción completo se muestra a continuación en la siguiente Gráfico 5 y los períodos de tiempo son orientativos, depende siempre del número de miembros, los objetivos que se quieran alcanzar y el interés colectivo por el empuje y avance de la cooperativa.

## Mapa de acción



Grafico 5: Mapa de acción



## 6. Conclusión

El proyecto ofrece una visión del punto de partida de la cooperativa y una exposición global de todas las posibilidades de desarrollo que podrían alcanzar las mujeres de M'Hamid como cooperativa. Se ha conseguido averiguar los requisitos legales y operativos para la formación de la cooperativa y se han estudiado cuáles son los puntos débiles y las amenazas que pueden afrontar con la creación de la cooperativa así como las fortalezas y posibles oportunidades a las que pueden acceder.

También, se ha analizado la forma de operar de distintas cooperativas y a forma de guía o plan ejecutivo se han distinguido aquellas ideas comunes a todas y otras distintivas que pueden llevarse a cabo según avance el desarrollo de la cooperativa. Por último, se ha encontrado que para que toda cooperativa prospere debe contar con un proceso de formación, un plan de comercialización y una buena organización o estrategia. Se han analizado en profundidad las vías de comercio destacando los beneficios, requisitos y desventajas de ponerlas en marcha y en consecuencia a ello se ha tratado de establecer un mapa de acción que pueda servir de guía en el proceso de desarrollo.

En definitiva, el proyecto muestra que es factible iniciar una cooperativa en M'Hamid y que hay recursos de apoyo y oportunidades que pueden ayudar a que su consecución sea un éxito. Con este proyecto como punto de partida, se puede pasar al siguiente paso que consistiría en realizar trabajo de campo en M'Hamid, realizar entrevistas, búsqueda específica de recursos y un plan de desarrollo de negocio.

Por tanto, queda en manos de las mujeres que quieran conformar la cooperativa. Con la información que se obtiene en este proyecto pasaría a ser un proceso participativo en el que se apropien del proyecto y evalúen los beneficios y dificultades expuestos para la decisión de seguir adelante o no. En caso afirmativo, se iniciaría el plan de desarrollo con una definición completa,

concretando los productos a realizar, las materias primas, los miembros de la cooperativa, los distribuidores y muchos detalles más que como se ha ido mostrando en el proyecto son necesarios determinar para el inicio de la actividad como cooperativa.

## 7. Bibliografía

- *A Ouarzazate, le tapis amazighe est entre les mains des femmes.* Sudestmaroc.com. (2021, 30 marzo). Anglade, E. <https://sudestmaroc.com/a-ouarzazate-le-tapis-amazighe-est-entre-les-mains-des-femmes/>
- *About Us and FAQ.* (2021). Anou. <https://www.theanou.com/about>
- *Coopérative Agricole Taliouine.* (2021). Stories. <https://stories.coop/stories/cooperative-agricole-taliouine/>
- *Cooperatives 2019 region drâa-tafilalet | Office du Développement de Coopération.* (2021). ODOC. <http://www.odco.gov.ma/fr/blog/cooperatives-2015-region-dr%C3%A4-tafilalet>
- *El Argán 2ª Parte.* (2013, 30 diciembre). *Las cooperativas femeninas del aceite de Argán.* Aloe de Sorbas. <https://aloedesorbas.wordpress.com/2013/12/30/el-argan-2a-parte-las-cooperativas-femeninas-del-aceite-de-argan/>
- Fycma, G. (2014, 9 junio). *Nuevas oportunidades de éxito para el desarrollo sostenible de las ciudades tradicionales del Oasis de M'hamid, Marruecos.* aulagreencities. <http://aulagreencities.coamalaga.es/nuevas-oportunidades-de-exito-para-el-desarrollo-sostenible-de-las-ciudades-tradicionales-del-oasis-de-mhamid-marruecos/>
- *Gie Targanine.* (2021, 7 mayo). *ABOUT US - Gie Targanine.* Gie Targanine -. <https://targanine.com/en/about-us/>

- Henehan, A. B. M. (2001, 2 febrero). *Considering Cooperation: A Guide For New Cooperative Development*. Ideas Repec. <https://ideas.repec.org/p/ags/cudaeb/122227.html>
- Home. (2021). Oecd. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/409d3fd2-en/index.html?itemId=/content/component/409d3fd2-en>
- K. (2019, 29 diciembre). *Travel Zagora: Morocco's Tamagrout Pottery Cooperative*. Morocco Travel Blog. <https://moroccotravelblog.com/2009/04/25/pottery-in-morocco-zagora-region/>
- *Los cinco pilares de la acción de Marruecos contra el cambio climático*. (2016, 17 noviembre). World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/11/17/5-things-morocco-is-doing-about-climate-change>
- Ltd, R. P. (2021). *Cómo llegar hasta Zagora desde 5 aeropuertos cercanos*. Rome2rio. <https://www.rome2rio.com/es/map/Nearby-Airports/Zagora>
- *La tasa de alfabetización aumenta en Marruecos*. (2020, 1 junio). datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/tasa-alfabetizacion/marruecos>
- *Marruecos* | *coops4dev.coop*. (2021). Coop. <https://coops4dev.coop/es/4devafrica/marruecos>
- *Marruecos - Población rural*. (2021). Index mundi. <https://www.indexmundi.com/es/datos/marruecos/poblaci%C3%B3n-rural>

- *Marruecos impulsa la formación profesional y el desarrollo tecnológico.* (2020, 7 febrero). Atalayar. <https://atalayar.com/content/marruecos-impulsa-la-formaci%C3%B3n-profesional-y-el-desarrollo-tecnol%C3%B3gico>
- *Monacchi, J. (2021, 7 abril). 10 estrategias para tener éxito en Instagram.* Doppler Blog. <https://blog.fromdoppler.com/10-tips-que-te-convertiran-en-el-rey-de-instagram/>
- *Prieto, S. (2014, 21 julio). 7 elementos imprescindibles que debe tener la home de tu tienda online.* BrainSINS. <https://www.brainsins.com/es/blog/7-elementos-imprescindibles-que-debe-tener-la-home-tu-tienda-online/110982>
- *R. (2016, 26 octubre). El 79 % de los pobres en Marruecos viven en el mundo rural.* La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/vida/20161026/411355229719/el-79--de-los-pobres-en-marruecos-viven-en-el-mundo-rural.html>
- *Robinson, L. (2020, 20 agosto). Meet the Women Leading Morocco's Artisanry and Culinary Scene.* Wanderful - Blog. <https://blog.sheswanderful.com/meet-the-women-leading-moroccos-artisanry-and-culinary-scene/>
- *S. (2018, 21 abril). Para garantizar un equilibrio social, una economía rural sostenida de la población Infórmate Ya!Tienda On-line de Aceite de Argán puro bio Ecocert.* <https://argan-aceite.com/las-cooperativas-femeninas-arganeras-aceite-argan/>

- *Terrachidia* ONGD. (2021). Terrachidia.  
<https://www.terrachidia.es/portfolio/artesania>

## 8. Anexo

### 8.1. Anexo 1: Terrachidia

Terrachidia es un proyecto de protección y puesta en valor del patrimonio cultural. Trabajan para conservar lugares amenazados por la despoblación y el cambio climático, tanto en centros históricos como en zonas rurales, protegiendo los paisajes culturales. La asociación Terrachidia está integrada por un equipo multidisciplinar de técnicos que trabajan por la puesta en valor del patrimonio arquitectónico.

Misión: “Promover la protección, conservación y puesta en valor del patrimonio material e inmaterial”

Proyectos: Llevan a cabo proyectos de protección del patrimonio en diferentes lugares de África y España. Emplean materiales locales y técnicas tradicionales además de ofrecer talleres de formación.

Uno de los proyectos que llevan a cabo es el del Oasis de M’Hamid, Marruecos donde participan de forma activa en la puesta en valor del patrimonio arquitectónico y cultural de la zona. El plan estratégico establecido para un horizonte de cuatro años (2021-2025) consiste en contribuir a la protección, preservación y puesta en valor del patrimonio cultural y mejorar las condiciones de la vida de las poblaciones que se consideren objeto de intervención.

Para ello, se proponen dar un salto de escala en los proyectos de M’Hamid mediante el alcance de los siguientes objetivos:

- Implantar una escuela taller.
- Reforzar línea de talleres y mejorar sostenibilidad económico.
- Continuar ejecución de la red de saneamiento en los ksour del Oasis.
- Consecución de un Plan de protección del Oasis de M’Hamid.
- **Impulsar el trabajo de artesanía con las asociaciones de mujeres.**
- Avanzar en la concesión de un centro de interpretación del oasis y su patrimonio.

## 8.2. Anexo 2: Folleto informativo

Folleto informativo de posibilidad de desarrollo de una cooperativa.

Guía de apoyo  
al desarrollo.  
Ideas y pasos a  
seguir

PLAN DE  
DESARROLLO  
COOPERATIVA

M'HAMID, MARRUECOS

# PUNTO DE PARTIDA

El proyecto se inicia gracias a la propuesta de la ONG de arquitectura e innovación social, Terrachidia. M'Hamid, al sur este de Marruecos, es uno de los lugares donde esta ONG realiza proyectos desde hace años. En el trabajo de acompañamiento a la población de M'Hamid, surge la reflexión y la necesidad de estudiar y valorar las opciones posibles para el impulso y desarrollo de una cooperativa femenina dedicada a la artesanía que está localizada allí, pero que adolece de ciertas debilidades estructurales y operacionales

## ALGUNOS DATOS SOBRE MARRUECOS

TASA EMPLEO MASCULINA  65,5 %

TASA EMPLEO FEMENINA  18,6 %

- Marruecos cuenta con la Oficina para el Desarrollo de la Cooperación (ODCO). Su objetivo principal es el de evaluar si la legislación del país favorece o entorpece el desarrollo de cooperativas.
- La ley que regula las cooperativas es la 112-12

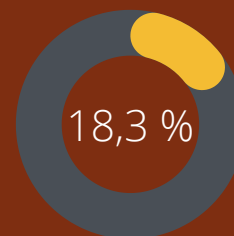
## ¿QUÉ SON LAS COOPERATIVAS?

Asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para conseguir un objetivo económico, social y cultural común a través de una empresa conjunta y democráticamente controlada. Las cooperativas combaten la pobreza y la desigualdad.

El último número reportado en 2019 por la Alianza Cooperativa Internacional es:

**27.262 COOPERATIVAS  
CON 35.472 EMPLEADOS**

El 18,3% de las cooperativas están dedicadas al sector de la artesanía.



## LEY 112-12 REGULACIÓN COOPERATIVAS

Toda cooperativa debe cumplir:

- Adhesión voluntaria y abierta a todos
- Gestión democrática
- Participación económica de los miembros
- Cooperación entre cooperativas
- Aprobación por la Oficina de desarrollo de cooperativas y la firma de los estatutos por la asamblea de miembros fundadores.
- El número de miembros no puede ser inferior a cinco
- El capital de la cooperativa no puede ser en ningún caso inferior a los 1000 dirhams

## FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DE LA COOPERATIVA

### DEBILIDADES

- Situación financiera
- Necesidad de formación
- Falta de flexibilidad
- Escasa rentabilidad

### AMENAZAS

- Cambios en el contexto político-legal
- Dependencia del turismo
- Bajadas en la demanda
- Falta de personal

### FORTALEZAS

- Trabajo atractivo
- Alta receptividad de nuevos proyectos
- Desarrollo de habilidades

### OPORTUNIDADES

- Programas de formación
- Creación de alianzas
- Ampliación de productos
- Entrada en nuevos mercados



## ESTUDIO DE OTRAS COOPERATIVAS

El número de mujeres varía mucho dependiendo de la cooperativa. Se puede encontrar cooperativas formadas por 8 mujeres hasta cooperativas constituídas por 55 mujeres



El rango de edad de las mujeres que trabajan en cooperativas varía mucho, yendo desde los 25 años hasta los 80 y encontrando mujeres solteras, divorciadas o viudas.

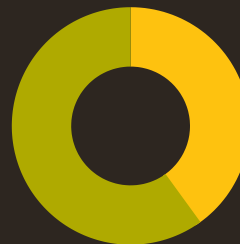
### PERÍODO DE FORMACIÓN DE 6 MESES A 2 AÑOS

La media de trabajo es de 30 horas, pudiendo variar y siendo un trabajo flexible y que puede realizarse en casa.

**30 HORAS DE TRABAJO MEDIA**

La estructura de gastos visto en otras cooperativas está dividido en 40% para gastos generales y 60% destinado a salarios

Salarios  
60%



Gastos generales  
40%

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



### ELECCIÓN DEMOCRÁTICA POR VOTACIÓN

Uno de los puntos más importantes y a la vez más complicados para el desarrollo de cualquier negocio es la financiación.

### APOYO EXTERNO

- ONGs : Oxfam-Québec
- Ciudadanos
- Empresas
- Comité de ayuda internacional
- Cuerpo diplomático acreditado en Marruecos
- Entidades marroquíes privados.

### FORMAS DE VENTA

- Tiendas físicas
- Ferias y mercados
- Colaboración con otras cooperativas
- Sindicatos
- Redes sociales
- Página web

# Tres aspectos que toda cooperativa necesita trabajar: formación, organización y comercio

## VÍAS DE COMERCIO

### ANOU

Mail: hello@theanou.com  
Instagram: the.anou

ANOU

Colectivo que incluye alrededor de unos 600 artesanos en su mayoría mujeres que pertenecen a distintas cooperativas, asociaciones y talleres de Marruecos.

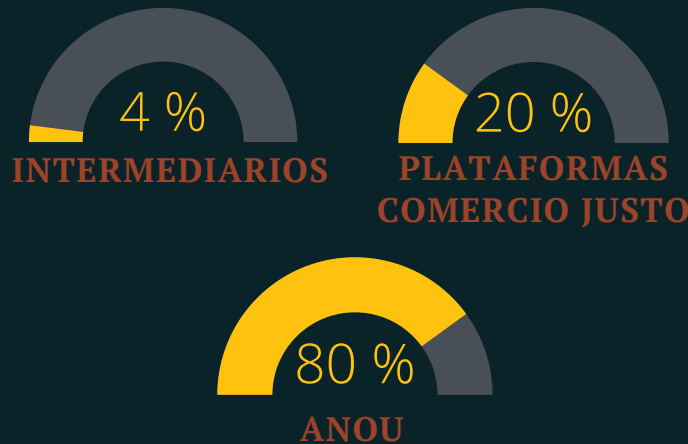
#### BENEFICIOS

- Acceso a plataforma online
- Venta de productos online

#### REQUISITOS

- Aceptar acuerdos de transparencia
- Contar con un teléfono móvil

Beneficios obtenidos de la venta de artesanía:



### PLATAFORMAS DE COMERCIO JUSTO

CECJ

La Coordinadora Estatal de Comercio Justo es la plataforma española que agrupa a las organizaciones vinculadas al comercio justo, contando con un total de 31 entidades

#### PROCESO DE VENTA

- 8 organizaciones importadoras encargadas de comprar los artículos a las organizaciones productoras y ponerlos directamente a la venta en las tiendas.
- El precio es establecido de mutuo acuerdo entre las productoras y las distribuidoras.
- 100 establecimientos y tiendas online
- La producción de los productos deben cumplir los criterios de Comercio Justo

OXFAM INTERMON

Fundación privada, independiente y sin ánimo de lucro. En Marruecos trabajan con 372 organizaciones y alrededor de 7 millones de personas se benefician del trabajo de Oxfam Intermon, siendo un 53% de ellas mujeres.

#### BENEFICIOS

- Tiendas físicas y online

### REDES SOCIALES

INSTAGRAM

FACEBOOK

Posibilidad de usar como medio de difusión o tienda.

- Compartir contenido variado e interesante
- Utilizar hashtags
- Interactuar con los seguidores

#### REQUISITOS

- Teléfono móvil
- Formación encargada redes y comunicación

### PÁGINA WEB

Pocas cooperativas cuentan con página web. Buen ejemplo: cooperativa Nzala: <https://www.shopnzala.com>

#### BENEFICIOS

- Venta directa sin intermediarios
- Oferta de talleres
- Opción de suscripción

#### REQUISITOS

- Ordenador propio
- Especialista para creación página web
- Encargada con formación en cómo trabajar en la página.

# Tres aspectos que toda cooperativa necesita trabajar: formación, organización y comercio

## FORMACIÓN

Programa de ayuda a la formación Mourafaka

Dirigido a cooperativas de nueva creación

**1 año actividad  
< 2 años existencia legal**

- Diagnóstico estratégico de la cooperativa
- Formación grupal de gestores
- Formación individual

Web:

<http://www.odco.gov.ma/fr/content/programme-mourafaka>

### Certificado ECOCERT



Conformidad de un producto o servicio de acuerdo a unos estándares de protección al medio ambiente, comercio justo, economía circular y sostenibilidad del producto.

- Relación de confianza con clientes
- Acceso a nuevos mercados
- Autenticidad de los compromisos
- Mejora fiabilidad

## ORGANIZACIÓN

*Formación*

*Establecer sede*

*Teléfono cooperativa*

*Venta en ferias y mercados*

Mercado semanal de Zagora

*Colaboración con tours*

*Creación redes sociales*

Instagram/  
Facebook

*Asociación con otras cooperativas*

*Creación página web*

*Certificados de calidad*

*Oferta de talleres*

