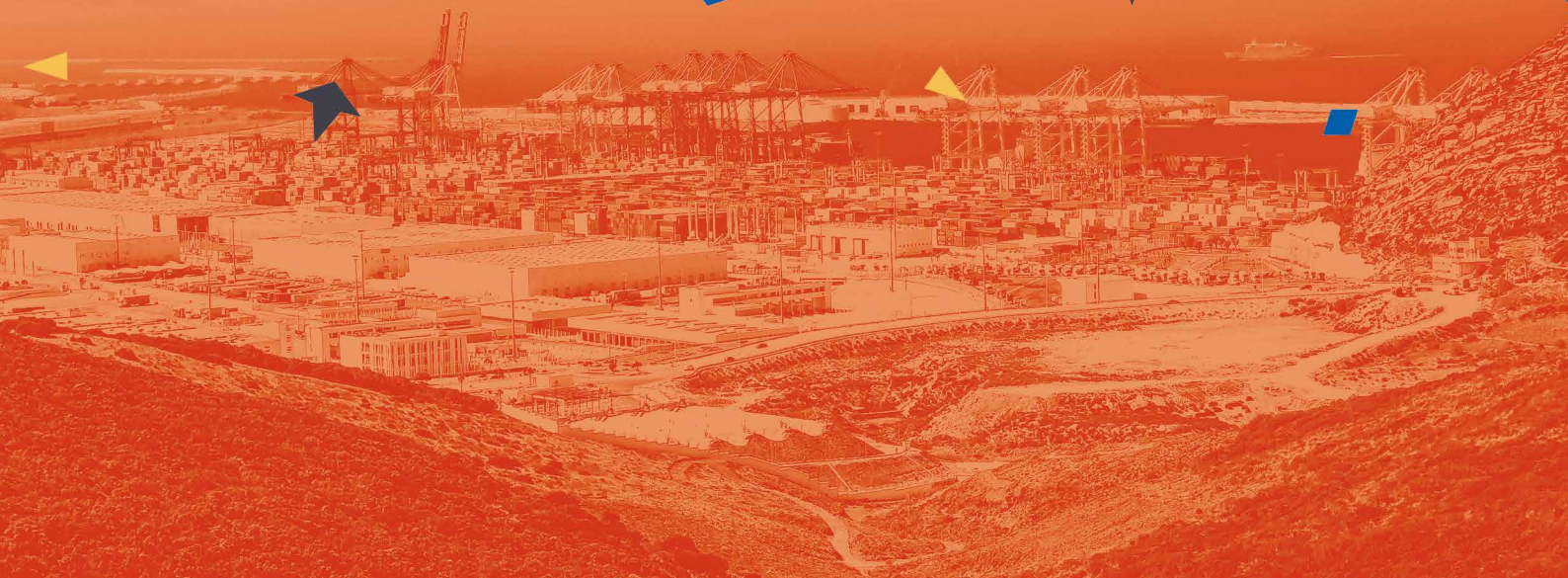


INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO
Núm. 3152
NOVIEMBRE de 2022



ICE
BOLETÍN
ECONÓMICO



Marruecos: vecindad, diversidad y transformación

En preparación

- China como actor global y sus relaciones con África, países del Mediterráneo y Oriente Medio

Los análisis, opiniones y conclusiones expuestos en los artículos de esta publicación son los de los autores y no representan opiniones oficiales de la Secretaría de Estado de Comercio, con las que no tienen por qué coincidir necesariamente

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO

NÚMERO 3152

Director

Bernardo Hernández San Juan

Secretario de Redacción

Juan Enrique Gradolph Cadierno

Jefa de Redacción

Pilar Buzarra Villalobos

Consejo de Redacción: Iria Álvarez Besteiro, Antonio M^a Ávila Álvarez, Fernando Ballesteros Díaz, Marta Bardón Fernández-Pacheco, Alberto Cerdán Borja, José M^a Fernández Rodríguez, Rocío Frutos Ibor, Joaquín López Vallés, Rodrigo Madrazo García de Lomana, Isaac Martín Barbero, Isabel Riaño Ibáñez, Paloma Sánchez Muñoz, Francisco Javier Sansa Torres y Marta Valero San Paulo.

Redacción: María José Ferreras Álvarez.

Logo y diseño general: Manuel A. Junco.

Edición y Redacción: Paseo de la Castellana, 162, planta 12. Teléfono: 91 349 31 90. www.revistasICE.com

Distribución y suscripciones: 91 349 43 35, CentroPublicaciones@mincotur.es

El Boletín Económico de ICE se encuentra en las siguientes bases bibliográficas: CARHUS PLUS+, CIRC, DIALNET, DICE, DULCINEA, EBSCO, ISOC, Journal Scholar Metrics, MIAR y REBIUN.

Editor: S. G. de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial. Secretaría de Estado de Comercio

Diseño de cubierta: Fernando Fuentes

Composición y maquetación: SAFEKAT, SL

Impresión y encuadernación: Centro de Impresión Digital y Diseño de la Secretaría de Estado de Comercio

Papel:

Exterior: estucado brillo ecológico (250 g)

Interior: offset ecológico FSC/TCF (100 g)

ECPMINCOTUR: 1.ª ed./200/1122

PVP: 12€ + IVA

DL: M 30-1958

NIPO: 112-19-006-3

e-NIPO: 112-19-007-9

ISSN: 0214-8307

e-ISSN: 2340-8804

Catálogo general de publicaciones oficiales: <https://cpage.mpr.gob.es/>

<https://doi.org/10.32796/bice.2022.3152>

MARRUECOS: VECINDAD, DIVERSIDAD Y TRANSFORMACIÓN



Marruecos: vecindad, diversidad y transformación

Coordinador

Javier Fernández Méndez de Andés

Xiana Margarida Méndez Bértolo	5	Presentación
Javier Fernández Méndez de Andés	7	Introducción
Javier Fernández Méndez de Andés	11	Rasgos básicos y factores de crecimiento de la economía de Marruecos
Luis Óscar Moreno García-Cano y Ana Fernández de Bobadilla Fernández	27	La cadena de valor de España y Marruecos: la nueva cadena de valor estratégica de la Unión Europea
Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations	47	Los activos de Marruecos como destino de inversiones
Cámara Oficial de Comercio de España en Tánger	59	Tánger y el norte de Marruecos: una región en crecimiento
Sara Alemán Nouichef, Allende Tarrío Tamayo, Carlota Rodrigo Duerto, Cristina Álvarez Silveira y David Casanella Heredia	71	Del campo a la mesa: el sector agrícola y agroalimentario marroquí
Carlos Gustavo Parrilla García	91	El sector de la automoción en Marruecos. Descripción de las capacidades del sector en Marruecos y sus perspectivas futuras
Lucía del Carmen Hernández Vellisca y David Casanella Heredia	103	El comercio electrónico en Marruecos
Selma Benharbet Alami, Fatima Azzahra Naciri y Nadia Atikeddine	115	Cómo hacer negocios en Marruecos
Manuel V. Rodríguez Díez, Marta Sánchez López y Claudia Cruz Sotomayor	135	Hacer negocios en el mercado marroquí, la puerta de África para las empresas españolas. 10 errores que no cometer
Oficina Económica y Comercial de España en Rabat	153	La experiencia de empresas instaladas en Marruecos: grandes empresas e historias de pymes



Xiana Margarida Méndez Bértolo

Secretaria de Estado de Comercio

PRESENTACIÓN

Resulta oportuno y necesario que la Secretaría de Estado de Comercio dedique un número monográfico de Información Comercial Española a uno de los países de mayor importancia política, económica y comercial para España, como es el caso de Marruecos. Su proximidad, sus lazos históricos y de amistad, sus esfuerzos de desarrollo emprendidos en estos últimos decenios lo han convertido en un poderoso socio económico y comercial cuyo bienestar está cada vez más ligado al nuestro.

La historia de Marruecos se caracteriza, entre otros elementos, por su vocación Norte-Sur, hacia África y hacia Europa. Por ello no es de extrañar que nuestro país se constituya, hoy en día, en el principal socio comercial de Marruecos, como principal proveedor y cliente. Pero, además, España acoge a más de 700.000 marroquíes que, haciendo de nuestro país su hogar, contribuyen con su esfuerzo y su trabajo al desarrollo de la economía y sociedad españolas.

Conviene pues detenerse un poco en centrar nuestra atención sobre por qué esta última aproximación entre ambos países se ha producido en este preciso momento y quizás no antes. Las razones de ello se desgranar con detalle y acierto en este monográfico. Los primeros factores explicativos, muy evidentes, se encuentran, por un lado, en el desarrollo de un comercio de proximidad entre economías muy complementarias y, por otro, en la llamativa modernización de las infraestructuras básicas de Marruecos, que han facilitado enormemente el flujo de mercancías entre ambos países, ambos continentes.

También han influido factores exógenos, como serían el hecho de haberse alcanzado una elevada madurez evolutiva en el marco de la «hiperglobalización» económica mundial en los últimos años, de la, a veces, exagerada diversificación y alejamiento de las fuentes de suministro, de las fragilidades del sistema global asociadas a las crisis sanitarias, estrangulamientos logísticos o las inestabilidades derivadas de posicionamientos geopolíticos de las diferentes potencias mundiales. Ello ha determinado el surgir de un nuevo enfoque donde las relaciones económicas y comerciales centran su atención en una mayor aproximación de las cadenas de suministro y valor a los entornos geográficos más próximos, como expresión de una relocalización geopolítica de aquellas. Esta idea confiere singular importancia a la relación hispanomarroquí. Y ello es tanto más cierto cuanto que se asiste a un crecimiento, iniciado ya hace unos años e insensible a los vaivenes o distorsiones de tipo coyuntural, de lo que algún autor ha venido a señalar como cadena de valor hispanomarroquí. Así pues, el hecho español y el hecho marroquí se conforman como elementos indisolubles del entorno económico y comercial del Estrecho y del Mediterráneo. ▷

Marruecos representa uno de nuestros principales mercados extracomunitarios, en el que asistimos a un creciente intercambio de bienes y servicios a la par que a una cada vez mayor y más diversificada presencia de empresas españolas.

Y prueba de ello son, también, los esfuerzos que la Administración española ha venido realizando en apoyo a nuestras empresas a través de instrumentos como los acuerdos de protección recíproca de inversiones, la designación de Marruecos como País con Actuación Sectorial Estratégica (PASE), los convenios de doble imposición, la creciente cooperación española, los instrumentos financieros públicos puestos a disposición de Marruecos y de las empresas española que emprenden y comercian con él.

Como botón de muestra adicional, quisiera referirme aquí a la importancia que en el desarrollo de la economía marroquí y de los intercambios mutuos tuvo el Acuerdo de Asociación UE-Marruecos cuyos logros liberalizadores empezaron a ver la luz y dar sus enormes frutos en el año 2012, seguido de la Política Europea de Vecindad con la consagración del Estatuto Avanzado concedido por la Unión Europea al reino alauita. Pero, pese a lo anterior, somos conscientes de que muchos aspectos deben aún mejorarse o intensificarse con el fin de optimizar nuestras relaciones hispano-marroquíes y europeomarroquíes. Al respecto, hay que señalar que aún no se ha culminado la tan deseada firma de un Acuerdo Profundo y Completo entre la UE y Marruecos que vendría a reforzar y a consolidar definitivamente el marco de la conectividad económica y comercial entre los dos continentes, catalizando los inmensos esfuerzos que, en materia comercial, de inversión, de cooperación bilateral y multilateral se vienen haciendo. Y ello, desde el convencimiento de que España y Marruecos se configuraran inexorablemente como el auténtico espacio de desarrollo económico e industrial que actúe como puente de conexión entre Europa y África.

Con este monográfico sobre Marruecos queremos aportar claves que contribuyan a un mejor conocimiento, tanto por parte de las empresas españolas como de los estudiosos, de la estructura económica de Marruecos y de las principales variables explicativas y tendencias sectoriales de mayor interés.

Asimismo, quisiera agradecer, en particular, la inestimable colaboración prestada por varias empresas españolas y las Cámaras de Comercio asentadas en el país, dispuestas a compartir su experiencia en Marruecos. Sin duda su aportación y testimonios constituyen una información muy valiosa, especialmente para aquellas pequeñas y medianas empresas que decidan abordar el reto exterior marroquí.



Javier Fernández Méndez de Andés*

Coordinador

INTRODUCCIÓN

A menudo se olvida la importancia que han venido cobrando las relaciones comerciales de España con Marruecos y la integración gradual que están registrando ambas economías. Para Marruecos, la relación con la Unión Europea y, en particular, con España es fundamental: dos tercios de sus exportaciones se dirigen a la Unión Europea y el 40% de esa cantidad va a España.

Para España, se trata también de una relación muy importante. En términos de implantación, cada vez un mayor número de empresas industriales españolas localiza en Marruecos una parte de su actividad, normalmente la más intensiva en mano de obra. Más aún, numerosas multinacionales establecidas en España empiezan a gestionar sus intereses en Marruecos desde sus filiales españolas.

En términos comerciales, la situación es todavía más llamativa: fuera del mercado comunitario, solo exportamos más a Estados Unidos y Reino Unido. España exportó a Marruecos en 2021 más que a Turquía, más que a China, el doble de lo que exportamos a México, más del triple de lo que exportamos a Brasil y más de seis veces de lo que exportamos a Argentina o Colombia.

Por tanto, es obvio que la publicación de un boletín monográfico sobre la economía de Marruecos y sus relaciones con España está más que justificada. No podemos desatender unas relaciones económicas bilaterales de tanta importancia, por mucho que determinados factores —como la proximidad y la complementariedad derivada de muy diferentes niveles de desarrollo— las hagan parecer inevitables. Es importante conocer las características del sistema económico marroquí, sus condicionantes, sus limitaciones y su potencial, y de esta manera poder contribuir a su progreso, lo que sin duda tendrá enormes beneficios para España.

Este boletín persigue precisamente mejorar el conocimiento de los operadores españoles sobre la economía marroquí y facilitar información práctica que les permita operar con éxito en este país. A continuación, se realiza una somera descripción del contenido de esta publicación.

El monográfico se estructura en tres bloques. El primero se dedica a revisar algunos aspectos más horizontales de la economía marroquí y de su relación con la economía española. El segundo analiza algunos de los sectores más relevantes y con mayor proyección de la economía de Marruecos. El tercero y último pretende recoger informaciones prácticas y difundir experiencias para facilitar una primera orientación a empresas españolas interesadas en este mercado. ▷

* Consejero Económico y Comercial de la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, Marruecos.

El primer artículo del bloque horizontal, firmado por **Javier Fernández Méndez de Andés**, destaca los rasgos más sobresalientes de la economía de Marruecos e indaga en los factores que determinan su crecimiento y sus relaciones bilaterales con España. Marruecos es un país con fortalezas estructurales notorias, sobre las que puede construirse un importante sector industrial. Sin embargo, Marruecos no consigue alcanzar tasas de crecimiento elevadas y sostenidas. El artículo se centra en algunos factores que pueden explicar este resultado, en particular, la notable infrautilización del factor trabajo y la escasa rentabilidad de la inversión, con un peso desproporcionado de la inversión pública. Se presta especial atención a la política industrial, que opera sobre algunas características particulares del tejido productivo marroquí, tanto en lo que se refiere a las empresas públicas como al sector privado. El artículo señala también la persistencia de los déficits gemelos en la economía de Marruecos, el déficit público y el déficit de balanza por cuenta corriente.

En el segundo artículo de este bloque, **Luis Óscar Moreno** y **Ana Fernández de Bobadilla** analizan la cadena de valor que liga a España y Marruecos. Los autores subrayan el gran crecimiento de las relaciones comerciales bilaterales, que están cada vez menos subordinadas a los vaivenes de la coyuntura política y han pasado a ser un elemento central de las relaciones entre los dos países. El artículo analiza el patrón de especialización de la cadena bilateral de valor, en la que España exporta bienes intermedios que se incorporan a las exportaciones marroquíes, mientras que Marruecos se orienta hacia la exportación a España de bienes terminados. La crisis sanitaria ha impulsado un movimiento mundial hacia el acortamiento de las cadenas de valor, que priman cada vez más la cercanía en relación con los costes. Ante esta nueva dinámica, la cadena de valor hispanomarroquí está bien posicionada de cara al futuro. A fin de aprovechar esta ventana de oportunidad, ambos países deberán asegurar la suficiencia y la eficiencia de sus infraestructuras logísticas y de transporte. Marruecos deberá profundizar en su integración económica y comercial con la Unión Europea y resistir inclinaciones proteccionistas que a la larga se mostrarán incompatibles con su actual modelo de desarrollo.

La siguiente contribución responde al título de «Activos de Marruecos como destino de inversiones» y está firmada por la **Agencia Marroquí de Desarrollo de Inversiones y Exportaciones (AMDIE)**, cuyo objetivo es promover y facilitar las inversiones en el ámbito nacional y apoyar el desarrollo económico de Marruecos en el ámbito internacional. El artículo expone los diversos atractivos y las ventajas que ofrece Marruecos para la inversión extranjera en materia de estabilidad política, recursos humanos, apertura exterior, clima de negocios, incentivos a la inversión e infraestructuras logísticas y de comunicaciones. Los autores destacan la rápida recuperación de la economía marroquí después de la pandemia y las estrategias destinadas a promover el desarrollo industrial en sectores como la aeronáutica o la automoción. El artículo se cierra con una referencia al buen estado de las relaciones económicas bilaterales entre España y Marruecos.

El cuarto artículo de la revista está firmado por la **Cámara Oficial de Comercio de España en Tánger** y está dedicado a la importante transformación económica que ha venido registrando en los últimos años la región del norte de Marruecos, unida a España por profundos lazos anudados a lo largo de la historia. Se trata de un artículo descriptivo que recoge de manera sistemática los principales proyectos económicos de la región, impulsados con gran determinación por las autoridades marroquíes en los últimos años. El artículo hace un completo recorrido geográfico por las ▷

principales ciudades de la región y atiende de manera especial a las oportunidades para los exportadores e inversores españoles. Se destaca el progreso simultáneo en diversas industrias como las del automóvil, la aeronáutica, la textil o la confección y el consiguiente desarrollo urbanístico y de infraestructuras registrado por la región, que presenta además un importante potencial turístico a lo largo de la costa mediterránea.

En el bloque sectorial, este boletín incluye tres artículos dedicados al análisis de sectores específicos de gran relevancia y particular interés. El primero de ellos se refiere a la agricultura y a la agroindustria, firmado por **Sara Alemán Nouichef, Allende Tarrío Tamayo, Carlota Rodrigo Duereto, Cristina Álvarez Silveira y David Casanella Heredia**, vinculados a la Oficina Económica y Comercial de Casablanca. En él se reflejan las fortalezas y debilidades del sector y se menciona el estrés hídrico como gran condicionante para su evolución futura. Se incluyen algunos datos del comercio bilateral relevantes para el sector, incluyendo las exportaciones españolas de maquinaria e insumos agrícolas, y se recuerda que el sector alimentario es la tercera categoría por importancia de las exportaciones de la UE a Marruecos, que han experimentado una gran evolución y crecimiento en los últimos años. Finalmente, el artículo incluye un análisis de los factores determinantes del consumo del país y los canales de distribución, cuestiones esenciales para comprender las perspectivas y oportunidades que ofrece el sector.

Carlos Parrilla, CEO de ITERA Maroc, una empresa dedicada a la ingeniería de proceso industrial, con especialización en procesos de inspección sin contacto, firma un artículo sobre el sector de automoción en Marruecos. Se describe el rápido crecimiento del sector en Marruecos en torno a las instalaciones de Renault y Stellantis, que han atraído a numerosos proveedores de primer y segundo nivel a Marruecos. El desarrollo de la automoción ha tenido un enorme impacto sobre el desarrollo industrial del norte de Marruecos y también sobre la balanza comercial del país. El autor destaca el potencial de Marruecos como sede de centros de desarrollo e identifica una serie de componentes cuya producción podría realizarse en el país, aportando así nuevos eslabones en la cadena de valor regional del sector.

El último artículo sectorial se refiere al comercio electrónico en Marruecos y está firmado por **Lucía del Carmen Hernández y David Casanella**. Se trata de un sector que se encuentra en pleno auge en Marruecos, gracias a la penetración de internet y la accesibilidad a *smartphones*, que han dado soporte al radical cambio en el comportamiento de compra de los consumidores en todo el mundo, y también en Marruecos, tras la pandemia. Este cambio ha obligado a las empresas a acelerar los procesos de digitalización y a potenciar su presencia en redes sociales. El artículo centra su análisis en el desarrollo de las infraestructuras, los canales de venta y la regulación del sector, que está en proceso de creación para adaptarse a los constantes cambios dentro de él. La información se completa con entrevistas a un par de empresas del sector. La conclusión de los autores es que, a pesar de las limitaciones todavía existentes, Marruecos ha apostado por el desarrollo del sector y se sitúa como un mercado de oportunidades para las transacciones *online*.

Finalmente, este boletín cuenta con un último bloque en el que se incluyen informaciones prácticas y consejos para operar en el mercado de Marruecos y se recogen las opiniones de una decena de empresas españolas, muy diversas entre sí, que están presentes en sectores muy diversos de la actividad económica del país. El primero de ellos —el octavo en el cómputo ▷

total— responde al título de «Cómo hacer negocios en Marruecos» y está firmado por **Selma Benharbet Alami**, de la Cámara Española de Comercio, Industria y Navegación de Casablanca, y por **Fatima Azzahra Naciri** y **Nadia Atikeddine**, de la empresa Fidupartner. Este artículo hace un rápido repaso de las oportunidades existentes en diversos sectores, desde la agricultura hasta la farmacia, la construcción o las energías renovables, y ofrece información legal precisa sobre las formas jurídicas disponibles para implantarse en Marruecos, la fiscalidad aplicable, la regulación de las zonas de aceleración industrial (antes zonas francas), la normativa de control de cambios y el derecho laboral.

El siguiente artículo es presentado por **Manuel Vicente Rodríguez**, Consejero Económico y Comercial Jefe de la Oficina Comercial de Casablanca, y por **Marta Sánchez López** y **Claudia Cruz Sotomayor**, también vinculadas a la citada oficina. Lleva por título «Hacer negocios en el mercado marroquí, la puerta de África para las empresas españolas. 10 errores que no cometer». Este artículo tiene un enfoque más práctico y pretende ofrecer recomendaciones concretas para las empresas españolas que deseen realizar negocios en Marruecos, así como prevenir sobre formas de actuación que pueden ser fuente de problemas en el país. Se advierte de los peligros de subestimar las particularidades del mercado marroquí en lo que se refiere a prácticas comerciales, fiscales y legales y se subraya la necesidad de adaptarse a la idiosincrasia del país. Algunas cuestiones son tratadas con detalle, como, por ejemplo, la regulación sobre socios locales, las particularidades del estatus de Casablanca Finance City, los servicios disponibles en materia financiera o las complejidades de la normativa sobre certificación y normalización para la comercialización de productos.

Este boletín monográfico sobre Marruecos se cierra con un décimo artículo que titulamos «La experiencia de empresas instaladas en Marruecos: grandes empresas e historias de pymes». En él se recogen las respuestas a unos cuestionarios lanzados a algunas grandes empresas instaladas en Marruecos y a algunas pymes. En total, se recogen los comentarios de diez empresas que operan en muy diversos sectores de actividad, desde la gestión de residuos hospitalarios hasta las instalaciones fotovoltaicas, pasando por la asesoría jurídica o el transporte urbano. Cada empresa realiza aportaciones interesantes sobre los motivos por los que se han implantado en Marruecos, las dificultades que han encontrado y las decisiones clave que les han permitido operar con éxito en este mercado. Sin duda, la puesta en común de todas estas experiencias tan diversas podrá servir de orientación a otras empresas interesadas en el mercado marroquí.

*Javier Fernández Méndez de Andrés**

RASGOS BÁSICOS Y FACTORES DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA DE MARRUECOS

Marruecos es un país de desarrollo intermedio con varias fortalezas estructurales muy notorias. Su ubicación geográfica como sello del Mediterráneo le otorga un gran valor estratégico; la proximidad al mercado europeo permite al país capitalizar una importante renta de situación; su riqueza minera, especialmente las grandes reservas de fosfatos, sumada a unas condiciones muy favorables para la producción de energía de origen solar o eólico, aportan una amplia base de recursos naturales sobre la que puede construirse un importante sector industrial. Sin embargo, Marruecos no consigue alcanzar tasas de crecimiento elevadas y sostenidas que le permitan mejorar de manera significativa el nivel de vida de su población. El artículo se centra en algunos factores que pueden explicar este resultado, en particular, la notable infrautilización del factor trabajo y la escasa rentabilidad de la inversión, con un peso desproporcionado de la inversión pública.

Palabras clave: productividad, inversión, fosfatos, puerta de África.

Clasificación JEL: F21, J24, O55.

1. Introducción

Marruecos es un vecino muy importante para España, también en el ámbito económico. Con unas exportaciones españolas que en 2022 superarán probablemente los 10.000 millones de euros, Marruecos es ya uno de nuestros principales mercados extracomunitarios, solo por detrás de países como Estados Unidos, Reino Unido y, ocasionalmente, Turquía. Para Marruecos, España es el principal proveedor y su mejor cliente. Las empresas

españolas tienen una fuerte presencia en Marruecos y cerca de un millar de ellas mantienen algún tipo de establecimiento permanente en este país. Numerosas empresas, sobre todo, de la automoción y del sector textil han localizado en Marruecos algunos eslabones de su cadena de valor, de manera que la integración de ambas economías es cada vez mayor. El resultado de todo ello es un comercio de mercancías y servicios de creciente intensidad en ambos sentidos y unos flujos de inversión relativamente importantes. Marruecos atrae en torno a la mitad del total de la inversión española en el continente africano.

En este artículo trataremos de resumir brevemente las características sobresalientes ▷

* Consejero Económico y Comercial de la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, Marruecos.

Versión de agosto de 2022.

<https://doi.org/10.32796/bice.2022.3152.7498>

del sistema económico marroquí. El enfoque es predominantemente estructural y, por ello, no haremos demasiado énfasis en los efectos que la pandemia y la guerra en Ucrania han tenido y todavía tienen sobre los principales indicadores económicos de Marruecos. Trataremos de centrarnos en los elementos de la economía marroquí de mayor permanencia, en aquellos que se han mostrado muy persistentes y que solo pueden modificarse muy lentamente a lo largo de los años. También trataremos de destacar algunos de los rasgos más inesperados o menos conocidos de la economía de Marruecos.

La línea conductora de este análisis se refiere a los factores determinantes, limitativos de la capacidad de crecimiento de la economía marroquí. Nos centraremos, sobre todo, en la notable infrautilización del factor trabajo y en la escasa productividad y eficiencia de la inversión, que es probablemente consecuencia de las características del tejido productivo marroquí y la escasa propensión a la inversión del sector privado local.

2. Nivel de desarrollo y distribución de la renta

Marruecos está clasificado por el Banco Mundial como un país de renta media-baja¹, y los indicadores de desarrollo de uso habitual reflejan esta realidad. En lo que va de siglo, el país ha más que doblado su PIB y ha crecido más que los países de la región MENA (Medio Oriente y norte de África), pero menos que los países de nivel de desarrollo comparable. El ritmo de crecimiento se ha reducido en la última

¹ Aquellos que tienen un nivel de renta per cápita anual entre 1.046 y 4.095 dólares.

década. El crecimiento reciente se ha visto acompañado por un importante desarrollo del sector industrial orientado a la exportación y ha permitido una mejora muy sustancial de las infraestructuras básicas del país, en particular las de transporte.

Un rasgo distintivo del país es que, a diferencia de la situación predominante en el continente africano, en pleno *boom* demográfico, Marruecos se encuentra en una fase de transición demográfica avanzada, de manera que su población ya no es tan joven y su crecimiento demográfico es relativamente moderado, situándose ya por debajo del 1 %.

CUADRO 1
MARRUECOS: DATOS DE POBLACIÓN Y DESARROLLO

Población (2021).....	36,6 millones de habitantes
Densidad de población (2020).....	83 hab/km ²
Crecimiento anual de la población (2019) ...	0,9%
Tasa de urbanización (2020).....	63,80%
Tasa de natalidad (est. 2020)	18,1‰
Tasa de fertilidad (est. 2020)	2,35 hijos/mujer
Población < 25 años / pobl. total (2019).....	43,30%
Esperanza de vida (2021)	77 años
PIB per cápita (2019).....	3.200 USD
PIB per cápita (2019)	8.148 (\$ PPA)
Índice Gini (2018)	39,50%
IDH (índice de desarrollo humano, 2019).....	0,686/ (121.º de 189 países)
<i>Fuente: Banco Mundial, FMI, OCDE, UNDP, HCP.</i>	

Marruecos presenta una desigualdad relativamente elevada en la distribución de la renta. Según el Alto Comisariado del Plan (HCP, por sus siglas en francés), el índice de Gini² se ▷

² El índice Gini que publica el Banco Mundial mide la equidad en la distribución de la renta nacional en un país; un valor 0 representa una equidad perfecta, mientras que un valor 1 implica una desigualdad o inequidad absoluta.

mantuvo prácticamente estable en Marruecos desde 1998 hasta la crisis sanitaria de 2020, lo que implica que las desigualdades en la distribución de la riqueza en Marruecos muestran una cierta persistencia. En términos comparativos, Marruecos presenta la mayor desigualdad en la región del norte de África y se encuentra a medio camino entre la desigualdad registrada en el sur y el este de Europa y la más elevada que prevalece en África subsahariana o América Latina, cuyos índices superan el 45 %.

Después de la crisis sanitaria, el índice empeoró, aunque las transferencias presupuestarias realizadas para cubrir las necesidades de la población más necesitada han conseguido recuperar, al menos transitoriamente, el valor del índice en sus tasas históricas. La renta es inferior y está peor distribuida en zonas rurales que en zonas urbanas, si bien esa brecha se ha cerrado un poco en los años anteriores a la crisis.

Los estudios sobre la desigualdad en Marruecos realizados por la OCDE confirman que los datos de renta per cápita y desigualdad en su distribución son consistentes con otros indicadores sobre condiciones de vida (acceso a la electricidad, saneamiento o agua potable).

El esfuerzo de las Administraciones públicas por mejorar la calidad de vida de la población más desfavorecida en los últimos años se ve reflejado también en la disminución de las tasas de pobreza relativa, que ha pasado del 15,3% en 2001 al 4,8% en 2019. El valor del índice de desarrollo humano³ (IDH) del Banco Mundial (BM) correspondiente a Marruecos fue de 0,686 en 2019, lo que lo sitúa en el puesto 121 de 189 países.

³ El IDH trata de medir la calidad de vida de la población de un país basándose en tres factores: esperanza de vida al nacer, niveles de alfabetización y acceso a la educación y niveles de renta.

3. Demografía

La población de Marruecos en agosto de 2021 era de 36.354.556 habitantes. Los principales rasgos demográficos del país son:

- La disminución acelerada de la fecundidad, que ha caído de 7,2 niños por mujer en 1962 a 2,35 en 2020, según datos del BM, siendo la tasa de natalidad (nacimientos por cada mil habitantes al año) de 18,1‰. La caída de la fecundidad se debe al retraso en la edad de matrimonio, la utilización de medios anticonceptivos y la mejora de la educación de la mujer marroquí.
- La fuerte caída de la tasa de crecimiento demográfico, que ha pasado del 2,6% en los años ochenta a menos del 1% en la actualidad.
- La esperanza de vida ha aumentado cerca de 27 años en el periodo 1960-2015. La esperanza de vida en 2019 es de 77,89 años para las mujeres y de 75,42 para los hombres. La mejora de la esperanza de vida se debe principalmente a la disminución de la mortalidad infantil y juvenil.
- La intensa emigración internacional: según la ONU, en el año 2019, casi 3.200.000 marroquíes son residentes en el extranjero, lo que equivale al 8,6% de la población del país.
- La inversión progresiva de la pirámide de población, que se achata en la base.
- La mejora de la escolarización primaria casi universal, del 98,4% en 2014, aunque la tasa de abandono escolar es muy alta: unos 300.000 niños abandonan la escuela cada año, y el nivel de aprendizaje es bajo, con un 64% de analfabetismo en niños menores de diez años. ▷

4. Población activa y mercado de trabajo

El Gráfico 1 que se presenta a continuación, elaborado a partir de los datos para el año 2019 del HCP y el Banco Mundial, intenta reflejar la situación del mercado laboral en Marruecos y muestra, de manera muy visual, la acusada infrautilización del factor trabajo en Marruecos.

Según el HCP, en 2019 la población en edad de trabajar o potencialmente activa (entre los 15 y 65 años) era de 26,4 millones de personas, de las cuales 12,1 millones eran población activa y el resto, 14,3 millones, estaban fuera del mercado de trabajo. De los activos, 11 millones estaban ocupados y el resto, 1,1 millones, estaban en paro.

Dos indicadores reflejan con particular claridad los problemas del mercado de trabajo en Marruecos. El primero —común a otros países con igual nivel de renta— es la elevada tasa de informalidad, es decir, la proporción del total de trabajadores que operan en la economía informal (tres millones de personas), en comparación con el total de la

población empleada. Esta tasa se sitúa en torno al 27,5 %.

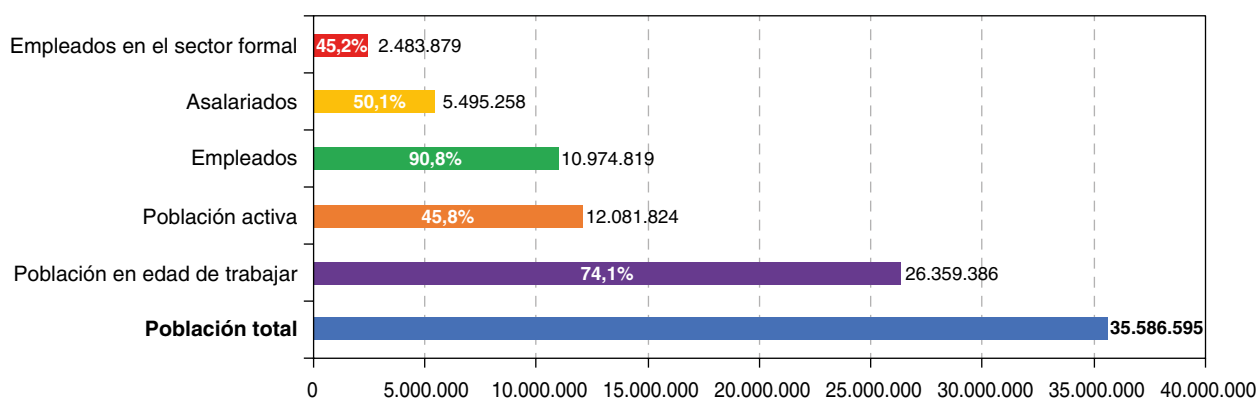
El problema más importante y más específico de Marruecos se pone de manifiesto en el segundo indicador, la tasa de participación laboral⁴. La participación en Marruecos es una de las más reducidas del mundo y muestra, además, una tendencia sostenida a la baja. A finales del siglo pasado se encontraba en un 55,7% y en 2019 había bajado hasta el 45,8%. La tasa de participación entre las mujeres es bajísima, tan solo un 22%, y continúa bajando a pesar del gradual incremento en el nivel educativo de la mujer marroquí.

A raíz de la crisis sanitaria, la tasa de actividad, que se situó en 2020 en el 44,8%, bajó de manera pronunciada sobre la cifra, ya muy baja, de 2019 (45,8%). La tasa de actividad es más alta en el campo (50%) que en las ciudades (41,9%), mientras que la tasa de paro es más alta en las ciudades (15,8%) que en el medio rural (5,9%).

En cuanto a la composición del empleo, de los 10.542.000 activos ocupados en ▷

⁴ La tasa de participación refleja la proporción de la población activa —la que trabaja o busca activamente empleo— con respecto al total de la población en edad de trabajar.

GRÁFICO 1
PÉRDIDA DE EFECTIVOS DE EMPLEO



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos para el año 2019 del Alto Comisariado del Plan y del Banco Mundial.

2020: el 35 % era empleo rural, el 16,7 %, empleo femenino, y el 36,7 %, jóvenes de 15 a 34 años.

La cualificación del empleo en 2020 es baja según HCP: el 54,3 % de los trabajadores no están cualificados, el 30,5 % tiene una formación intermedia y el 15,2 %, formación superior.

El mercado laboral marroquí muestra un rasgo poco habitual: las probabilidades de estar desempleado aumentan con el nivel de cualificación. El desempleo entre los trabajadores con educación terciaria supera el 23,9 %, bien por encima de la tasa de desempleo de los trabajadores con educación secundaria, que incluso después de la crisis de la COVID-19 no supera el 16 %. Es posible que estas cifras sean resultado de un sesgo estadístico, en el sentido de que los trabajadores más cualificados suelen trabajar en el sector formal y muestran una mayor tendencia a declarar su situación de desempleo. En cualquier caso, es una cifra muy elevada, que choca con las quejas de los inversores internacionales sobre la dificultad y el alto coste de la contratación de personal cualificado en Marruecos.

La protección al trabajador es débil: solo la cuarta parte del empleo se beneficia de una cobertura médica ligada al trabajo, que aumenta con el nivel de formación. El sector industrial registra la tasa de cobertura más alta, del 42,2 %. Solo un 24 % del empleo se beneficia de un sistema de jubilación, y la mayoría de estos beneficiarios, el 72,4 %, tienen un título superior.

El grado de informalidad en las relaciones laborales es elevado. Más de la mitad de los asalariados, el 55,2 %, no dispone de un contrato de trabajo. Los más afectados son los jóvenes de 15 a 29 años, con un 62,7 %, y los

trabajadores sin titulación, 74,4 %. Solo el 26,4 % de los trabajadores tiene un contrato indefinido.

La afiliación sindical o profesional es reducida. La mayoría de los activos ocupados, el 95,3 %, no está afiliado a ninguna organización sindical o profesional. El marco de la negociación colectiva está por desarrollar y, aunque los niveles de sindicación son aún bajos, la conflictividad medida en horas no trabajadas se ha incrementado considerablemente, sea en un marco sindicado o no.

Las implicaciones de esta situación en el mercado de trabajo marroquí son extraordinariamente importantes. Marruecos debería corregir con urgencia la infrautilización del factor trabajo. La estructura de la población de Marruecos es muy favorable al crecimiento económico, en la medida en que la tasa de dependencia⁵ es relativamente baja. Una métrica alternativa para destacar esta misma situación es la proporción entre la población potencialmente activa y la población total, que ha crecido con mucha rapidez en las cuatro últimas décadas, desde el 50 % del total en 1981 hasta el 74,1 % en 2019. Todos estos datos demográficos confirman que existe margen para atender a las necesidades de la población dependiente e invertir además en infraestructura física y capital humano y así mejorar la productividad.

Sin embargo, esta ventana de oportunidad no va a estar siempre abierta: Marruecos ya ha avanzado mucho en su transición demográfica y la tasa de dependencia está alcanzando ya su punto de inflexión. El país debe aprovechar este «dividendo demográfico» antes de que la estructura de su población se asemeje a la de los países más desarrollados, ya que la ▷

⁵ La tasa de dependencia muestra la proporción entre la población dependiente, que no se encuentra en edad de trabajar —los menores de 15 años y los mayores de 65— y la población potencialmente activa.

experiencia internacional muestra que «ningún país se ha hecho rico después de hacerse viejo».

5. Crecimiento e inversión

Marruecos se caracteriza por una estabilidad política y económica muy superior a la de otros países de la región.

Durante los últimos años, Marruecos ha alcanzado unas tasas medias de crecimiento aceptables en el contexto regional, en torno al 4%. Entre 2000 y 2019, el PIB marroquí aumentó un 120%, lo que supuso un mayor crecimiento que la mayoría de los países MENA, pero inferior al de los países de renta media. Este crecimiento se ralentizó en la última década.

El principal motor de crecimiento ha sido la inversión. Por el contrario, la contribución del factor trabajo y de la productividad ha sido muy baja. Esto último es preocupante, ya que el aumento de la productividad es determinante para el crecimiento de la renta a largo plazo.

Desde un punto de vista estructural, el crecimiento del país sigue condicionado por factores externos, como la coyuntura europea (dos tercios de su comercio se realiza con Europa), la evolución de los precios energéticos o las condiciones climatológicas (el sector agrícola contribuye con hasta un 14% del PIB y existe una gran correlación entre los resultados del sector agrícola —muy volátiles a causa de su alta dependencia de la pluviometría— y la evolución del PIB).

Muy probablemente, a este crecimiento sostenido alcanzado por Marruecos han contribuido, en alguna medida, las numerosas reformas estructurales llevadas a cabo, sobre todo aquellas destinadas a mejorar el entorno

regulatorio en el país, que han tenido su reflejo en las mejoras logradas por Marruecos en los ratios y los indicadores relacionados con el clima de negocios.

La tasa de inversión ha alcanzado históricamente cifras muy elevadas, entre el 30-35% del PIB de manera sostenida. La media anual entre 2000 y 2019 fue del 32,2% del PIB. Como referencia, el promedio para los países de renta media-baja como Marruecos fue del 25,6% en el mismo periodo. Así, Marruecos es de los países que más invierten del mundo, tan solo por detrás de China y de India, y bien por encima de países comparables como Túnez, Egipto o Brasil.

La paradoja de Marruecos consiste en que con tasas de inversión extraordinariamente elevadas no ha conseguido crecer como lo hicieron otros países que realizaron un esfuerzo inversor similar, como, por ejemplo, los países del sudeste asiático en las dos últimas décadas del siglo pasado. El Banco Central de Marruecos (Bank Al-Maghrib, BAM) ilustra este fenómeno con la métrica del Incremental Capital Output Ratio (ICOR), que mide el número de puntos porcentuales de inversión adicional con respecto al PIB que requiere un país para obtener un punto porcentual extra de crecimiento. Según ese indicador, Marruecos requiere de 9,4 puntos porcentuales (pp) adicionales de inversión, mientras que países como Egipto, Filipinas o Turquía necesitan tan solo entre 4,2 y 6,5 pp. El ICOR medio para los países de renta media-baja, entre los que se encuentra Marruecos, se sitúa en 5,7. Solo países con grandes disfuncionalidades macro, como Brasil o Sudáfrica, presentan valores superiores en el índice ICOR.

Esta desproporción entre inversión y crecimiento refleja que la productividad de la inversión es muy baja en Marruecos. Este hecho ▷

se atribuye a menudo a la escasez de la inversión privada, que solo alcanza un tercio del total, incluyendo la inversión extranjera. Esta proporción es insólita en un país claramente identificado con la economía de mercado. Turquía, por ejemplo, presenta niveles de inversión agregada similares, pero el sector privado contribuye con un 85% a la inversión total y, probablemente gracias a ello, el crecimiento promedio registrado es mucho más alto, del 6%.

Otro dato llamativo, que podría ayudar a explicar la escasa conexión entre inversión y crecimiento, es la bajísima tasa de inversión del sector privado en I+D, que solo alcanza un 3,6% de su inversión total, equivalente a tan solo un 0,2% del PIB.

El Nuevo Modelo de Desarrollo (NMD), presentado al Rey en mayo de 2021 para marcar las líneas programáticas que deberán orientar las políticas económicas y sectoriales del país, propugna que esta proporción se invierta, en parte, porque la crisis fiscal, reforzada por la pandemia, dificulta la financiación de altos niveles de inversión pública y, en parte, por los problemas y errores frecuentemente atribuidos a la inversión pública en términos de selección y ejecución de proyectos.

En todo caso, esta escasa propensión a la inversión del sector privado marroquí no parece afectar a la inversión extranjera, lo que hace suponer que no se trata de un problema de clima de negocios. El BAM subraya la capacidad de atracción de inversión extranjera mostrada por Marruecos en las dos últimas décadas. Estos flujos de entrada representan en promedio el 2,6% del PIB, superior al 1,9% alcanzado por los países de renta intermedia. Diversos análisis sobre el atractivo de Marruecos como destino de inversión señalan que este país es particularmente apreciado por su estabilidad económica, su funcionamiento

como Estado de derecho y el desarrollo de sus infraestructuras, si bien se encuentra mal situado en cuanto a capital humano, salud, mercado de trabajo, nivel de competencia y calidad de la regulación de las actividades económicas.

6. Tejido productivo

La clave para mejorar la rentabilidad de la inversión agregada parece estar entonces en lograr una mayor participación del sector privado marroquí. El propio BAM reconoce que no se tiene un buen conocimiento de las características de este sector, por falta de datos fiables, a pesar de la diversidad de fuentes de información procedente de diversas encuestas, del Ministerio de Industria, del Alto Comisariado del Plan, del Banco Mundial, de la Office de Changes o del propio Bank Al-Maghrib.

Las ideas centrales que pueden extraerse de toda esta información son que el sector privado marroquí está afectado por diversos tipos de dualismo:

- *Entre grandes y pequeñas empresas.* La actividad económica se concentra en un número muy reducido de empresas. Junto a las grandes entidades y agencias públicas se encuentra un puñado de grandes empresas multinacionales establecidas en Marruecos y unos pocos grupos privados muy afianzados en sectores concretos como la banca, la distribución, la transformación de productos agrícolas o la construcción. El resto son pymes o microempresas y trabajadores autónomos con muy escasa capacidad de crecimiento. Faltan empresas dinámicas de tamaño intermedio y pymes ▷

«gacela», de crecimiento rápido en sectores innovadores, que puedan contribuir a la creación de empleo y el incremento de la productividad.

- *Entre la economía formal y la economía informal o sumergida.* El Banco Central habla de economía «no observada» (sumergida más ilegal) y estima que su contribución al PIB rondaría el 30%. Por su parte, el HCP atribuye a este colectivo empresarial el 36% del empleo total en el sector no agrícola. Esta misma institución subraya también que, en Marruecos, el 90% de los pagos se hacen en efectivo, frente al 40% de media mundial, según la estimación del Fondo Monetario Internacional para 2019. El Banco Mundial recuerda que el sector privado formal solo da empleo a 1,7 millones de personas de los 27 millones de marroquíes en edad de trabajar.
- *Entre las empresas que operan en zonas francas,* muy integradas en las cadenas globales de valor y orientadas a la exportación, *y las empresas que operan casi exclusivamente en el mercado doméstico.* El Banco Central se lamenta, en este contexto, del bajo número de empresas exportadoras con las que cuenta Marruecos, 4.309 en 2019 (a modo de referencia, en 2021 el número total de empresas exportadoras en España ascendió a 235.000).
- *Entre el litoral y el interior.* La mayor parte de la actividad económica y la riqueza se concentra en el eje costero atlántico Tánger-Kenitra-Rabat-Casablanca-Safi. Los sectores textil, cableado, automóvil y sus componentes se ubican mayoritariamente en Tánger y Kenitra; el sector servicios, aeronáutico, importación y distribución, en

Casablanca; la química, siderurgia y fosfatos, en Jorf Lasfar y Safi; la agroindustria, en Meknes, Larache y Agadir; y el turismo, principalmente en Marrakech y Agadir.

Por otra parte, es muy notable que el tejido empresarial marroquí está altamente politizado. La frontera entre el poder político y la actividad empresarial es muy difusa. Los grandes grupos locales están usualmente conectados con el poder político y la patronal, la Confederación General de Empresarios de Marruecos (CGEM) tiene representación parlamentaria y sigue muy directamente las directrices del palacio o Majzen.

La política industrial de Marruecos ha mostrado luces y sombras. La reacción coyuntural frente a la COVID-19 fue muy acertada, orientándose hacia la preservación del tejido productivo y el mantenimiento de la actividad de las pymes mediante la aplicación de diversos mecanismos de garantía para facilitar la financiación empresarial. Según el BAM, gracias a este apoyo, la financiación no ha sido un problema importante para el mantenimiento de la actividad de las pymes durante la crisis. Muestra de ello es, por ejemplo, que el colateral exigido a las pymes para obtener financiación bancaria en los meses posteriores a la crisis fuese, en proporción, inferior al exigido por la banca local a las grandes empresas. Debe tenerse en cuenta, además, que históricamente solo el 20% de la financiación de las pymes ha procedido de fuentes externas.

En todo caso, se echa de menos una acción decidida para reducir el retraso en los pagos, que es uno de los problemas estructurales más graves de la economía marroquí y un obstáculo mayor para el desarrollo de las pymes a causa de la presión que estos atrasos crean sobre el capital circulante de estas empresas. La ▷

eliminación de estos retrasos sistémicos reduciría muy significativamente las necesidades de financiación de las pymes marroquíes.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos dedicados al sostenimiento de la actividad de las pymes, la autoridad económica marroquí parece haber preferido apostar por una política centrada en el apoyo a las grandes empresas, a menudo públicas, para que estas jueguen un papel de tractores sectoriales y propicien la creación de un ecosistema de proveedores y empresas de servicios en cada sector. Por esta vía se persigue también un objetivo paralelo, la sustitución de importaciones, en detrimento de políticas más horizontales que busquen el incremento de la productividad y la creación de pymes más competitivas en sectores con alto potencial de crecimiento.

El mercado interno de Marruecos se caracteriza por una competencia reducida. El diagnóstico de la Corporación Financiera Internacional (IFC), publicado en octubre de 2019, sobre el marco para el desarrollo del sector privado en Marruecos destaca los malos resultados, en comparación con otros países del norte de África, en materia de política antimonopolio y competencia efectiva en el mercado. Consecuencia de esta situación, los márgenes —la diferencia entre precio de venta y costes de producción— son mayores en Marruecos que en Egipto o Túnez.

La neutralidad de las políticas de competencia es escasa en Marruecos y las numerosas empresas públicas reciben a menudo un trato favorable: no siempre están sujetas al impuesto de sociedades, pueden aplicar subsidios cruzados procedentes de sus actividades no comerciales, se benefician de financiación con garantía pública o de tasas parafiscales creadas para aumentar sus ingresos, etc.

El Consejo de la Competencia no acaba de consolidarse y, sin embargo, su papel será

determinante para limitar las ventajas oligopolísticas de las sociedades privadas ya establecidas, especialmente en el sector servicios, y de las empresas públicas, de modo que pueda recuperarse la confianza del consumidor en numerosos mercados de producto. El 22 de marzo de 2021, su presidente, nombrado en 2018, fue sustituido de nuevo⁶.

A pesar de estas limitaciones, el sector industrial de Marruecos ha sabido aprovechar, en los últimos años, su proximidad y su relación contractual con el mercado europeo y ha atraído cantidades no desdeñables de inversión productiva extranjera orientada hacia los mercados exteriores. Numerosas empresas se establecieron en Marruecos beneficiándose de los menores costes laborales o de un mejor aprovisionamiento de determinadas materias primas, así como de importantes exenciones fiscales. La amplia red de acuerdos de libre cambio firmados por el país y, sobre todo, el Acuerdo de Asociación con la UE, son un activo importante en este contexto. Todo ello, combinado con el extraordinario desarrollo de las infraestructuras de transporte, ha permitido que la producción marroquí llegue a España, Francia y Portugal en un plazo de 24-48 horas. Este modelo, orientado hacia el exterior y concentrado en las zonas francas —desde principios de 2020 llamadas zonas de aceleración industrial—, se ha desarrollado muy rápidamente en el norte del país y en torno a la zona industrial de Casablanca.

En todo caso, la reducción de las desigualdades territoriales es uno de los objetivos del nuevo modelo de desarrollo y ha sido propugnada en diversos discursos recientes del rey Mohamed VI. En esta línea se ha creado, ▷

⁶ El cargo recayó sobre Ahmed Rahhou, a la sazón embajador de Marruecos ante la Unión Europea y antes presidente ejecutivo de CIH Bank, banco público especializado en el crédito hipotecario.

por ejemplo, un nuevo polo de desarrollo industrial en la ciudad de Agadir, principal centro de actividad en la provincia de Souss Massa, al sur de Marruecos.

7. Empresas y establecimientos públicos

Las empresas y establecimientos públicos (EEP) juegan un papel central en la economía marroquí. En agosto de 2001 la composición de esta cartera era de 225 establecimientos públicos, 44 sociedades anónimas con participación directa del Tesoro y 498 filiales, de las cuales el 54 % eran mayoritarias.

Muchas de estas entidades constituyen la espina dorsal de los sectores donde desarrollan su actividad, sobre todo en infraestructuras, y sus volúmenes de facturación las sitúan entre las más grandes del país. La más importante de todas ellas es la Office Cherifienne des Phosphates (OCP), sociedad anónima en la que el Tesoro posee una participación del 95 % del capital, y primera exportadora mundial de fosfatos. Otras entidades juegan un papel central en sectores como el portuario (Tanger Med y ANP), el agua y la electricidad (ONEE), el ferrocarril (ONCF), las telecomunicaciones (Maroc Telecom), el transporte aéreo (RAM) o la agricultura (Agencia para el Desarrollo Agrícola, ADA).

El volumen de facturación de las empresas públicas se situó en 2021 en el entorno de los 26.000 millones de euros (M€) y sus activos totales cerca de 125.000 M€. La inversión total realizada en 2020 por las EEP rondó los 3.800 M€. En 2021 recibieron transferencias presupuestarias del Estado por valor de 4.000 M€ y generaron ingresos propios por tasas parafiscales del orden de 440 M€. La contribución de las EEP

al presupuesto del Estado por pago de impuestos y transferencias de dividendos alcanzó los 1.100 M€.

Algunas de las principales entidades públicas —la ONEE, en particular— están atravesando una difícil situación financiera y, a raíz de la crisis, han requerido de apoyo financiero del Estado y de diversos organismos internacionales. Más allá de la problemática creada por la pandemia, muchas de estas entidades se están viendo impactadas por la política de precios regulados que afecta a muchos servicios públicos básicos y las condena a ejercer un papel de amortiguadores fiscales, asumiendo, al menos transitoriamente, las pérdidas derivadas de estas prácticas.

En principio, todas las grandes EEP están adscritas a un ministerio de tutela, que supuestamente orienta y supervisa su actividad. En la realidad, las principales EEP comerciales que ejercen un papel de liderazgo en su sector de actividad gozan de un gran margen de independencia y sus presidentes o directores son frecuentemente nombrados por el Rey. Por lo general, estos directivos gozan de mayor continuidad que sus ministros de tutela, lo que incrementa su autonomía de funcionamiento.

A partir de las Altas Instrucciones Reales emitidas por el monarca en su discurso al Parlamento el 9 de octubre de 2020, la reforma de las empresas públicas y su gobernanza se han convertido en una prioridad para el Gobierno marroquí. Este objetivo ha merecido importante apoyo financiero de diversas instituciones multilaterales y nacionales, a pesar de lo cual el progreso está siendo lento, muy dificultado además por la adversa coyuntura internacional que prevalece en este año 2022. Los principales hitos de esta estrategia se mencionan a continuación. ▷

- La Ley Marco 50.21 sobre la reforma de las EEP, adoptada en julio de 2021, prevé la transformación en sociedades anónimas de numerosas EEP comerciales, así como la creación, vía fusiones y adquisiciones, de polos empresariales que ejercerían un papel de liderazgo en el crecimiento de cada sector.
- La Ley 80.20 creó la Agencia Nacional de Gestión Estratégica de Participaciones del Estado, bajo la forma de sociedad anónima. Esta agencia gestionará su cartera asegurando el cumplimiento de los objetivos financieros del Estado y supervisará el funcionamiento del grupo selecto de las EEP situadas bajo su tutela. El nombramiento del director general⁷ de la agencia se retrasó hasta el pasado 13 de julio de 2022.
- Relanzamiento del programa de privatización después de la pausa dictada por el impacto de la COVID-19. La lista de sociedades privatizables, a la espera de nuevas incorporaciones, incluye por el momento a Marsa Maroc, Maroc Telecom, La Mamounia, Energie Electrique de Tahaddart (EET), Biopharma y Sonacos.
- Recurso creciente a los partenariados público-privados (PPP) para financiar grandes proyectos de inversión, a la vista de la ineludible consolidación fiscal que debe realizar el Tesoro marroquí. Después de la flexibilización ya iniciada de la regulación, se espera que esta modalidad de inversión permita financiar operaciones en muy diversos sectores como las infraestructuras (sobre todo en el sector del agua), la educación y la salud. La adecuación del marco jurídico coincide con la entrada en vigor del Fondo de Inversiones Estratégicas Mohamed VI, que movilizará recursos financieros a este fin.
- La Ley 76.20 creó, con fecha 11 de enero de 2021, el Fondo Mohamed VI, también bajo la forma de sociedad anónima. La aportación prevista por parte del Estado marroquí al capital del fondo se cifró en 15.000 millones de dirhams (algo más de 1.400 millones de euros) y se esperaba captar el doble de esa cantidad entre inversores privados, agencias nacionales de cooperación y entidades financieras internacionales, si bien esas aportaciones están todavía pendientes de concretarse. Está previsto que el fondo adopte una estructura de «fondo de fondos» con el fin de orientar la inversión en diferentes sectores. Estos fondos sectoriales contarían con la colaboración de gestores privados y podrían invertir en empresas privadas con un importante potencial de crecimiento.
- La Ley 36.20, publicada en julio de 2020, habilitó la transformación de la antigua Caja Central de Garantías (con cierto parecido al ICO español) en una sociedad anónima llamada Sociedad Nacional de Garantías y de Financiación de la Empresa (SNGFE), también conocida como TAMWILCOM. El objetivo es facilitar el acceso a la financiación de las empresas privadas, en particular las pymes, y crear espacio fiscal para el sector público, habilitando a la nueva sociedad para otorgar garantías a los préstamos obtenidos de fuentes locales o internacionales por las EEP. ▷

⁷ En esa fecha fue designado Abdellatif Zaghoun, exdirector general de la Caja de Depósitos y Gestión (CDG).

- Los contratos-programa que regulan la contribución financiera del Estado a las inversiones de determinadas EEP son un instrumento de gestión útil que el Tesoro marroquí desea preservar. Después de los retrasos acumulados a raíz de la pandemia, existen varios contratos en fase de finalización (CNSS, ONCF) y otros en vía de elaboración (ANP, ONDA, ADM...). El retraso de la aprobación del contrato programa con la ONEE se debe a la necesidad de asegurar la financiación necesaria para las inversiones previstas por la Oficina en sus dos sectores de actividad, agua y electricidad.

Más allá de estas líneas generales, se habla de la reestructuración específica de algunas de las grandes empresas públicas. Una de las más esperadas es la de la ONEE Electricidad, que vería limitada su actividad al transporte y transmisión de energía en régimen de monopolio y perdería competencias en los dos extremos de la cadena, la producción y la distribución. También se habla de la segregación de la ONCF en dos grandes sociedades, una dedicada al desarrollo y mantenimiento de las infraestructuras y otra que prestaría servicio de transporte de personas y mercancías en competencia con potenciales operadores privados. Por su parte, Tanger Med se va convirtiendo gradualmente en el eje central de la gestión del sector portuario.

8. Otros rasgos básicos del sistema económico de Marruecos

El análisis realizado hasta este punto ha tratado de describir los factores más determinantes del crecimiento de la economía de

Marruecos, a saber: el grado de utilización del factor trabajo y la productividad de la inversión.

Además de estos elementos, existen otros de carácter relativamente permanente o estructural que afectan directamente al crecimiento potencial de la economía marroquí. A continuación se realiza una presentación esquemática de algunos de los más notorios.

- La geografía y la dotación de recursos naturales tienen implicaciones económicas evidentes. En primer lugar, la situación geográfica de Marruecos da una cierta idea de insularidad, de un país sellado por el desierto del Sáhara y las montañas del Rif y el Atlas contra una fachada atlántica de costa lineal y mar bravo que carece de puertos naturales aprovechables. Las malas relaciones con Argelia, su única frontera al este, acentúan aún más esta sensación de aislamiento.

Con estas características geográficas, la salida natural de Marruecos es hacia el Mediterráneo y la península ibérica. Las relaciones económicas más determinantes de Marruecos son las que vinculan a la economía marroquí con la Unión Europea y, sobre todo, con su arco mediterráneo. Marruecos se ha convertido en el eslabón que aporta costes laborales muy competitivos a las cadenas regionales de valor. La excelencia de los servicios logísticos entre el norte de Marruecos y la Europa mediterránea ha permitido la formación de esas cadenas de valor integradas regionalmente a ambos lados del Estrecho.

Hacia el sur, Marruecos intenta jugar el papel de puerta de África, como plataforma logística y financiera regional ▷

hacia el mercado subsahariano, apoyándose en su proximidad geográfica, su mayor cercanía desde el punto de vista cultural o incluso político, y su buena imagen, derivada de su nivel de desarrollo relativamente superior. La entrada en la Unión Africana ha sido la culminación de una política del rey Mohamed VI, que ha conseguido tejer toda una red de negocios regionales en los ámbitos bancario, de seguros, cemento, construcción, de transporte aéreo y en el sector de derivados del fosfato y fertilizantes.

La dotación de recursos naturales de Marruecos se caracteriza por una notable riqueza minera, sector en el que destacan los fosfatos. Con 50.000 millones de tm, Marruecos dispone del 70% de las reservas mundiales de este mineral y es el primer exportador mundial y el tercer productor, después de Estados Unidos y China. La explotación de los fosfatos es muy importante para Marruecos, y la empresa pública de referencia, OCP, con su elevado nivel tecnológico y su gran capacidad financiera, es uno de los principales motores del sector industrial de Marruecos.

Por el contrario, Marruecos carece de reservas significativas de hidrocarburos e importa más del 90% de las fuentes primarias de energía que consume. El país ha apostado por dotarse de una capacidad significativa de generación de energías renovables, pero necesita todavía de importantes inversiones y reformas en la regulación para integrarlas en el sistema y facilitar el acceso de operadores privados.

La escasez de agua es uno de los problemas más acuciantes de la economía

marroquí. El estrés hídrico de Marruecos es muy elevado y viene creciendo con rapidez. En estos momentos, el consumo de agua solo alcanza los 620 m³ por persona y año, bien por debajo del umbral de 1.000 m³ que marca la frontera de lo que se considera estrés hídrico estructural. Es de temer que el mantenimiento de un mínimo equilibrio entre oferta y demanda de agua vaya a requerir inversiones muy elevadas en los próximos años.

- Marruecos presenta un déficit estructural en sus cuentas públicas, que en tiempos de crisis se ven muy presionadas y ofrecen muy poco margen de maniobra. Después de prolongados esfuerzos de consolidación fiscal a lo largo de la última década, el mejor resultado fue el obtenido en 2019, cuando el déficit público se redujo a un 3,6% del PIB. La pandemia supuso una fuerte regresión y el déficit en 2020 se elevó de nuevo al 7,6 del PIB y al 6,5% en 2021.

Este déficit estructural se produce además en un contexto de presión fiscal relativamente alta, en torno al 21 % del PIB en los últimos años (28% si incluimos las cotizaciones sociales), por encima de la media de la presión fiscal en África e incluso en América Latina.

En esencia, la causa de estos resultados se encuentra en la insuficiencia de los ingresos ordinarios para cubrir las necesidades de financiación de un Estado grande y caro. El problema de fondo está en unas bases impositivas muy estrechas, que se concentran en unos pocos contribuyentes, de manera que a la insuficiencia de los ingresos obtenidos se suma la injusticia en los repartos ▷

- del esfuerzo fiscal, que recae desproporcionadamente sobre las clases medias.
- La estructura de la balanza de pagos de Marruecos está bien definida: el déficit estructural de la balanza comercial se financia parcialmente gracias al superávit en la balanza de servicios generado por el sector turístico y a las remesas de emigrantes, que han alcanzado volúmenes muy elevados durante la COVID-19. El déficit por cuenta corriente restante se financia con endeudamiento ante financiadores bilaterales y bancos de desarrollo y, en menor medida, por las entradas de inversión directa extranjera.

En cuanto a la balanza de mercancías, Marruecos ha registrado en los últimos diez años unos intercambios comerciales en constante aumento, fruto del creciente desarrollo industrial del país y de las sucesivas rebajas arancelarias resultantes de la aplicación de los acuerdos comerciales firmados por este país con distintos países y regiones. En la mayor parte de este periodo, hasta la pandemia, las importaciones crecieron a mayor ritmo que las exportaciones, generando un déficit comercial creciente, que oscila entre los 15.000 y los 20.000 M€ anuales. Los países que más contribuyen a ese déficit son China, Turquía y Estados Unidos, cuyas importaciones procedentes de Marruecos son poco significativas y no compensan la fuerte presencia en el mercado marroquí de productos de ese origen.

Las principales debilidades del comercio exterior de Marruecos vienen dadas por la excesiva dependencia del mercado europeo (que absorbe más de dos tercios de las exportaciones totales

marroquíes), la alta dependencia energética y el fuerte peso de los fosfatos en su sector exportador, aunque las exportaciones del sector automóvil, que despegaron en 2012, han sido ya su primer sector exportador casi todos los años desde 2014.

- Los financiadores externos, multilaterales y bilaterales, han contribuido de manera consistente en los últimos años a cubrir las necesidades de financiación reflejadas en la balanza de pagos de Marruecos. El país es sujeto predilecto de crédito de muchos de ellos, en virtud de su condición de país de renta media-baja con índices aceptables de sostenibilidad de la deuda tanto pública como externa. La respuesta de estas instituciones ante la crisis de la COVID-19 ha sido muy positiva y su actividad en Marruecos se ha intensificado mucho durante 2020 y 2021, anticipando desembolsos, relajando sus exigencias de garantías soberanas y ofreciendo proporciones crecientes de ayuda presupuestaria no vinculada a proyectos de inversión.

En términos agregados, las cinco principales instituciones financieras multilaterales activas en Marruecos (BM, BAD, BEI, BERD y IFC) ofrecieron en los cuatro años que van desde 2018 a 2021 una financiación en promedio anual en torno a 2.230 M€ (préstamos aprobados en los respectivos directorios). El principal financiador fue el Banco Mundial, con más de 1.000 M€ anuales, seguido por el Banco Africano de Desarrollo (560 M€). También tienen una cierta actividad el Fondo Árabe de Desarrollo Económico y Social y el Banco Islámico para el ▷

Desarrollo. Adicionalmente, todos los grandes países donantes de cooperación al desarrollo ofrecen ayuda a Marruecos a través de sus agencias nacionales de cooperación, entre las que destacan la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), la Millennium Challenge Corporation estadounidense y la cooperación alemana (GIZ y KFW).

Todas estas instituciones y agencias mantienen un diálogo permanente con las autoridades económicas para concretar las modalidades de acompañamiento a las políticas públicas en diversos sectores. El resultado es un flujo muy importante de recursos financieros hacia Marruecos en apoyo de las principales líneas de desarrollo y reforma del país, como pueden ser la financiación a las pymes, la inclusión financiera, el fomento de la educación en áreas rurales y la creación de empleo, la digitalización, la economía verde y la preservación del medioambiente, la modernización del sistema sanitario, el desarrollo de infraestructuras, la titulación de la propiedad de la tierra o la reforma de las empresas públicas.

9. Conclusiones

En respuesta a la ola de descontento que cristalizó en la Primavera Árabe, las autoridades

marroquíes mostraron una gran audacia y aprovecharon la crisis para introducir cambios importantes en la dirección del país. Marruecos parece estar intentando hacer algo similar en la actualidad, ante la necesidad de superar la crisis sanitaria y hacer frente a las severas perturbaciones que la guerra en Ucrania está introduciendo en la economía mundial.

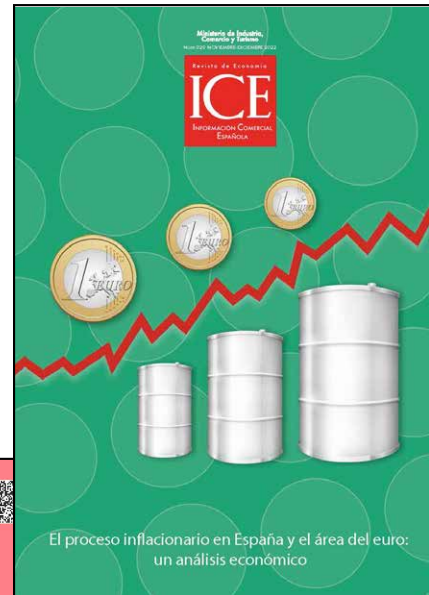
El Nuevo Modelo de Desarrollo y la reforma global del sistema de protección social dictada por el rey Mohamed VI en su discurso de octubre de 2020 marcan las líneas programáticas de largo plazo que deberá seguir la política económica del país. El reto del nuevo Gobierno es definir una secuencia adecuada para introducir estas reformas y encontrar la manera de financiarlas.

La consecución de tasas elevadas de crecimiento será crucial para crear el espacio fiscal necesario que permita mantener volúmenes aceptables de inversión pública y, a la vez, asegurar la sostenibilidad de la deuda externa. Todo apunta a que el potencial de crecimiento de la economía marroquí depende, sobre todo, de la creación de un marco favorable para el desarrollo del sector privado, de modo que su inversión sustituya gradualmente a la inversión pública. El esfuerzo inversor que el sector público marroquí ha venido realizando en las dos últimas décadas es desproporcionado, en un país de economía de mercado con su nivel de renta, y probablemente insostenible.

Información Comercial Española
Revista de Economía

6 números anuales

Artículos originales sobre un amplio espectro de temas tratados desde una óptica económica, con especial referencia a sus aspectos internacionales



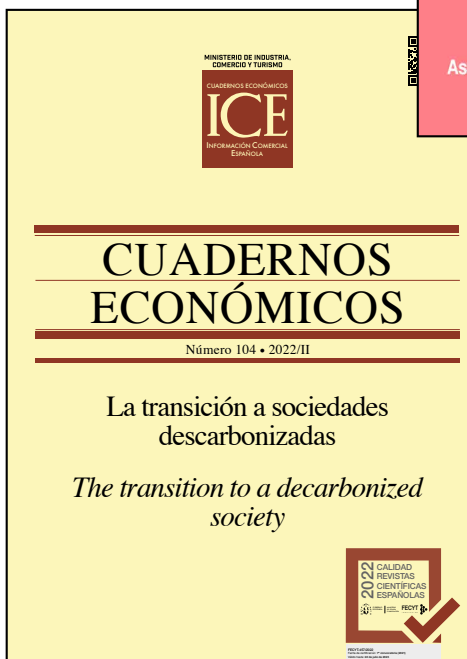
Boletín Económico
de Información Comercial Española

12 números anuales

Artículos y documentos sobre economía española, comunitaria e internacional, con especial énfasis en temas sectoriales y de comercio exterior



En
INTERNET



Cuadernos Económicos
de ICE

2 números anuales

Artículos de economía teórica y aplicada y métodos cuantitativos, que contribuyen a la difusión y desarrollo de la investigación

*Luis Óscar Moreno García-Cano**

*Ana Fernández de Bobadilla Fernández***

LA CADENA DE VALOR DE ESPAÑA Y MARRUECOS: LA NUEVA CADENA DE VALOR ESTRATÉGICA DE LA UNIÓN EUROPEA

Las relaciones económicas entre España y Marruecos han pasado de descansar en una serie de medidas económicas voluntaristas para amortiguar los conflictos políticos (teoría del colchón de intereses) a fundamentarse en un vínculo económico interdependiente y complementario, basado en la inserción en una misma cadena de valor a ambos lados del Estrecho. Esta cadena de valor está, además, bien posicionada de cara al futuro, dado el contexto actual de «globalización de bloques» y las mayores demandas de proximidad, trazabilidad y menor huella de carbono de las cadenas de suministro. No obstante, para aprovechar la ventana de oportunidad que ofrece el marco económico y comercial a nivel global, Marruecos deberá profundizar su integración económica y comercial con la Unión Europea, y España tendrá que reforzar sus infraestructuras, especialmente en la bahía de Algeciras, para convertirse en un verdadero nodo de inversiones y logística entre Europa y la Vecindad Sur.

Palabras clave: cadenas de valor, integración económica, autonomía estratégica, Marruecos, regionalización.

Clasificación JEL: F10, F12, F15, F50.

1. Introducción

Hace tres años analizábamos en esta misma revista las relaciones económicas y comerciales de España y Marruecos y la evolución del paradigma económico bilateral (Moreno García-Cano y Fernández de Bobadilla

Fernández, 2019). Como explicábamos en su día, este había evolucionado desde el voluntarismo político, intrínseco a la teoría del «colchón de intereses», a la complementariedad económica e industrial ligada al desarrollo de la cadena de valor hispano-marroquí. No obstante, mucho ha cambiado en estos tres años, tanto en el contexto económico global como en el regional e incluso el bilateral. Además, como estos cambios han afectado de manera particular a las cadenas de suministro, creíamos oportuno ver cómo influye este nuevo contexto en la cadena de valor ▷

* Técnico Comercial y Economista del Estado.

** Consultora en IFC.

Las opiniones expresadas en los artículos firmados son las de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de las instituciones para las que trabajan.

Versión de septiembre de 2022.

<https://doi.org/10.32796/bice.2022.3152.7517>

hispano-marroquí y, por ende, en las relaciones económicas bilaterales.

Una de las transformaciones fundamentales de estos últimos años que afecta a la cadena de valor bilateral es la mayor demanda de diversificación y proximidad de las cadenas de suministro, este último fenómeno conocido también como *nearshoring* (van Hassel *et al.*, 2022). Esta demanda se ha visto acentuada por los cuellos de botella y disrupciones en las cadenas de suministro vinculados a la pandemia de la COVID-19 (que se ha prolongado en Asia por la política de «covid cero» practicada en China), así como por fenómenos concretos como la obstrucción del canal de Suez en marzo de 2021 o la sequía del verano de 2022 que ha reducido la navegabilidad de numerosos ríos en el mundo (Horowitz, 2022). Estos eventos han puesto de manifiesto las dificultades crecientes para llevar a cabo una adecuada gestión de riesgos de las cadenas de valor.

Ante estas dificultades, la relocalización en países vecinos permite recortar tiempos de transporte, costes de los fletes y huella de carbono, así como disminuir el riesgo de disrupciones en el suministro (la cercanía facilita la trazabilidad y la gestión casi directa de la cadena de suministro). Si, además, los costes laborales unitarios del país donde se produce la relocalización son suficientemente competitivos, el factor precio, que es el que hasta ahora guiaba casi en exclusiva los flujos comerciales y de inversión ligados a las cadenas de suministro, puede no verse resentido en exceso.

En este marco, la Comunicación de la Comisión Europea sobre la revisión de la política comercial publicada en febrero de 2021 (Comisión Europea, 2021a) hace un diagnóstico sobre los riesgos de disrupciones de suministro y propone la diversificación de cadenas de producción y suministro, así como el fomento

de producción e inversión en países vecinos y África. Por su parte, la Unión por el Mediterráneo (UpM) y la OCDE también han elaborado un informe (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2021a) que, desde una perspectiva todavía más amplia en términos de integración regional, identifica el contexto actual de aproximación de las cadenas de suministro como una oportunidad regional.

Pero, además, junto a la mayor demanda de aproximación de las cadenas de suministro, hay un segundo cambio fundamental que afecta hoy a las cadenas de valor, y es la geopolitización de las mismas o *friend shoring* (Duehren, 2022), en palabras de la secretaria del Tesoro de EE. UU., Janet Yellen. Y es en este nuevo marco donde Marruecos tiene la oportunidad de posicionarse como país pivote en la región, merced a su cercanía política con EE. UU., especialmente reforzada tras el reconocimiento de la soberanía marroquí sobre el Sahara Occidental (Trump reconoce la soberanía marroquí del Sahara Occidental y anuncia la normalización de relaciones entre Marruecos e Israel, 2020), y de algunos de los principales países de la Unión Europea como Francia (Western Sahara – Q&A, 2022), Alemania (Germany Considers Autonomy Plan as ‘Important Contribution’ from Morocco to Solve Sahara Dispute, 2021), España (Pérez, 2022) o Países Bajos (Eljechtimi, 2022). Todos estos países europeos han ido acercando posiciones con Marruecos al avanzar en el reconocimiento de su plan de autonomía para el Sahara Occidental (Morocco’s autonomy plan for the Western Sahara, 2022).

No obstante, para que este contexto de oportunidad se traduzca en un refuerzo de la cadena de valor europeo-marroquí las partes deberán contar con una verdadera voluntad de integración. En estos últimos años, ▷

Marruecos ha pretendido diversificar sus socios económicos y comerciales, privilegiando al África subsahariana o incluso a China, pero quizás al «arrastrar los pies» en las negociaciones del DCFTA¹ con la Unión Europea (Ghilès, 2021), probablemente, haya perdido la oportunidad de avanzar en la integración económica con su principal socio comercial y provocar así un verdadero salto hacia delante en términos de desarrollo.

Por otro lado, en 2019 comparábamos la cadena de valor bilateral de EE. UU. y México con la de Europa y Marruecos, y observábamos cómo el déficit de integración relativa entre Marruecos y Europa limitaba el potencial de crecimiento de la cadena de valor bilateral (Moreno García-Cano y Fernández de Bobadilla Fernández, 2019). De hecho, hemos visto en estos últimos años cómo esta integración norteamericana ha favorecido, durante la guerra arancelaria entre EE. UU. y China en 2018 y 2019, una desviación de comercio significativa (Nicita, 2019) de China a México, y que este país superara así a China como primer socio comercial de EE. UU. en dicho año (Office of the United States Trade Representative, 2022).

En definitiva, las oportunidades que aparecen en este nuevo contexto económico están ahí, pero hay otros países y regiones que también se postulan para aprovecharlas, como es el caso de Turquía, Egipto o los países de Europa Oriental. Marruecos parte en posición de ventaja relativa gracias a la modernización y dinamismo de su tejido productivo, sus infraestructuras, la cualificación de sus trabajadores y la existencia de un tejido industrial orientado

hacia la exportación; pero para reforzar la cadena de valor bilateral con España y regional con la Unión Europea, y competir así de manera efectiva con otras regiones, hace falta avanzar en la integración económica.

El aprovechamiento de esta oportunidad requerirá, por tanto, de cierta pérdida de soberanía y de reformas administrativas y legales sin las que será muy difícil atraer la inversión privada, y más aun teniendo en cuenta que hay otros candidatos en la vecindad europea esperando esta inversión con los brazos abiertos.

Pero, además, por parte española, también hay mucho que hacer para crear un verdadero *hub* de inversiones y comercio con la Vecindad Sur (Moreno García-Cano y Rodríguez Fernández, 2022). En particular, hace falta: aumentar la inversión en infraestructuras para vertebrar y conectar los puertos españoles (especialmente Algeciras, Valencia, Vigo y Barcelona) con el norte de África y con las redes de transporte de mercancías europeas; explorar la posibilidad de especialización geográfica o sectorial; aumentar las inversiones e infraestructuras en el Campo de Gibraltar, para ahondar en las dinámicas de cooperación industrial a ambos lados del Estrecho; e insistir en la necesidad de armonización técnica y legal para reducir barreras no arancelarias.

2. Evolución de las relaciones económicas bilaterales: del «colchón de intereses» a la cadena de valor

La complejidad y conflictividad de la relación de vecindad ha supuesto un freno para avanzar en la integración económica bilateral. Desde la independencia de Marruecos en 1956, las relaciones bilaterales han estado ▷

¹ Acuerdo de libre comercio amplio y profundo que incluiría el comercio de servicios, la contratación pública, la competencia, los derechos de propiedad intelectual, la protección de las inversiones y la adecuación de la legislación marroquí a la de la Unión Europea (UE) en todos los ámbitos relacionados con el comercio, incluidas las normas industriales y los reglamentos técnicos y las medidas sanitarias y fitosanitarias.

marcadas por la existencia de conflictos cíclicos. El contencioso del Sahara Occidental, los problemas en materia de pesca y competencia agrícola, la migración o la reclamación marroquí de Ceuta y Melilla son sucesos que reflejan estas continuas tensiones políticas y diplomáticas entre los dos países. No obstante, a partir de los años ochenta, España optó por el pragmatismo y el realismo político primando los intereses mutuos y la cooperación sobre el conflicto. Esto se plasmó de manera particular en 1991 con la firma del Tratado de Amistad, Buena Vecindad y Cooperación. Tras este acuerdo, las relaciones políticas y económicas entre ambos países adquirieron un nuevo enfoque. Dicho tratado, basado en principios de tolerancia, convivencia y respeto mutuo, se firmó con el objetivo de evitar recurrir al uso de la fuerza en caso de conflicto, y proponía para ello la celebración de Reuniones de Alto Nivel periódicas entre los jefes de Gobierno y determinados ministerios de ambos países. En estos años, los representantes de la política exterior española acuñaron el término de «colchón de intereses» como guía para la elaboración de una red de relaciones económicas y comerciales que produjese beneficios mutuos y, a su vez, sirviese para amortiguar las tensiones políticas entre los dos países. Bajo el paraguas de esta teoría, formulada, entre otros, por Jorge Decallar y Miguel Ángel Moratinos, se buscó de manera voluntarista promover la creación de un tejido empresarial español en Marruecos. Como consecuencia de la mejora de las relaciones políticas durante la década de los noventa, los intercambios comerciales entre los dos países se intensificaron, además de producirse un aumento significativo en el volumen de inversión española en el país. Así, entre 1991 y 2000, el promedio de progresión de la inversión española en Marruecos fue de un 47,8%,

mientras que para el conjunto de las inversiones extranjeras este promedio no superó el 34,7% (Valle Muñoz, 2007).

Durante esta década se consolidaron dos grandes proyectos: la construcción del gasoducto Magreb-Europa y la instalación de la primera interconexión eléctrica entre España y Marruecos, además de concretarse la adjudicación de la segunda licencia de telefonía móvil al consorcio liderado por Telefónica. Más adelante, la crisis de 2001-2003, intensificada por el incidente de la isla de Perejil, marcó una ruptura con la etapa anterior, evidenciando las limitaciones de la teoría del «colchón de intereses» para garantizar la estabilidad de las relaciones diplomáticas. Aun así, entre los años 2001 y 2003 los intercambios comerciales entre los dos países crecieron un 27% (ESTACOM, 2021). La normalización de las relaciones, en febrero de 2003, trajo consigo una intensificación en la actividad de las empresas españolas en el país alauí. Durante el año 2003, Red Eléctrica de España y la Oficina Nacional de la Electricidad (ONE) de Marruecos firmaron un acuerdo para instalar el segundo circuito de la conexión eléctrica entre los dos países, y Repsol firmó con la Oficina Nacional de Investigación y Explotación Petrolera (ONAREP) un acuerdo que permitiría a la empresa española hacer prospecciones en una zona del Atlántico entre las ciudades de Tánger y Larache (Hernando de Larramendi, 2003).

En paralelo al desarrollo de las relaciones bilaterales, las relaciones euromediterráneas cogieron vuelo a partir de la firma de la Declaración de Barcelona en 1995, que dio pie al Acuerdo de Asociación UE-Marruecos, en vigor desde marzo de 2000. El acuerdo de asociación preveía amplios compromisos de liberalización comercial mutua, incluyendo la liberalización de bienes industriales y ▷

productos agrícolas, pesqueros y transformados, que no entrarían en vigor hasta el año 2012. La cooperación entre la UE y Marruecos se fortaleció aún más con la Política Europea de Vecindad (PEV) lanzada por la UE en 2003, y pocos años más tarde, en 2008, Marruecos se consolidaba como un socio privilegiado de la UE al convertirse en el primer país de la región al que la Unión Europea le otorgaba un Estatuto Avanzado. Ambas partes manifestaron su voluntad para que el Estatuto Avanzado, en su dimensión económica, permitiese el establecimiento de una zona económica común entre las dos regiones. Para ello, las relaciones debían pasar por el acercamiento de la normativa marroquí al acervo comunitario y por la firma de un acuerdo de libre comercio profundo y completo (European External Action Service, 2008).

Otro hito, si bien de carácter empresarial, de las relaciones de Marruecos con la Unión Europea se produjo en 2007 con la firma por parte de las autoridades marroquíes y del grupo Renault-Nissan de un acuerdo para la puesta en marcha del proyecto automovilístico más grande del norte de África. Este acuerdo supuso la instalación de una planta productiva en Tánger, con una inversión de más de 600 millones de euros y una capacidad de producción que alcanza, hoy en día, los 700.000 vehículos (Ortiz, 2022). La inauguración de la fábrica, en febrero de 2012, atrajo a una amplia red de proveedores tanto locales como internacionales, que permitió la aparición de una industria auxiliar a proximidad de la factoría y, en términos generales, sirvió como locomotora para el desarrollo del sector automovilístico en el país (Vidican-Auktor y Hahn, 2017).

Coincidiendo en el tiempo con la inauguración de la fábrica de Renault, en 2012 se hizo efectivo el desmantelamiento arancelario

definitivo de los productos industriales dentro del Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Marruecos y, unos meses más tarde, en octubre del 2012, entró en vigor el Acuerdo de Asociación para los productos agrícolas, agrícolas transformados y productos pesqueros. En este contexto surgió un nuevo paradigma como guía de las relaciones económicas y comerciales bilaterales entre España y Marruecos, que no es otro que el de la integración de las empresas de estos países en una misma cadena de valor a ambos lados del Estrecho, en función de las ventajas comparativas respectivas. Las reformas económicas llevadas a cabo por las autoridades marroquíes, especialmente aquellas que facilitaron la creación de zonas francas; el desarrollo de las infraestructuras y, en particular, las construcciones del puerto de Tanger Med y la fábrica de Renault-Nissan; y la eliminación definitiva de los aranceles a los productos industriales entre Europa y Marruecos, son sin duda los hitos que dieron lugar a este nuevo modelo, que rige actualmente las relaciones económicas y comerciales bilaterales entre España y Marruecos que ha permitido a España convertirse desde 2012 en primer socio comercial de Marruecos, primer cliente y proveedor (ICEX, 2022). Así, las relaciones económicas y comerciales entre ambos pasan de ser un mero instrumento de política exterior para amortiguar las tensiones políticas, de acuerdo con la teoría del «colchón de intereses», a un fin en sí mismas. El marco económico euromediterráneo, con sus carencias, proporciona mecanismos para despolitizar las relaciones económicas y suponen un factor añadido de estabilidad.

De hecho, a pesar de la crisis provocada por la pandemia (que hizo que se desviara una parte del comercio hacia Asia en 2020 por ▷

la importación de productos sanitarios), la cadena de valor bilateral se ha mostrado resistente. En efecto, tras la caída de los flujos comerciales bilaterales del año 2020 —las exportaciones cayeron un 13% y las importaciones, un 8%— (ICEX, 2022), y a pesar de la crisis política bilateral de 2021, no solo se ha recuperado el valor de los flujos comerciales bilaterales anuales, sino que estos han superado su récord histórico, alcanzando los 16.800 millones de euros (las exportaciones crecieron un 29% y las importaciones, un 15%). De este modo, la cadena de valor bilateral, que es la base del comercio bilateral, ha hecho que las crisis políticas no tengan un elemento directo de *pass-through* sobre el comercio bilateral. De cara al futuro esto podría ir a más, teniendo en cuenta que algunas de las principales partidas de exportación —entre ellas la automoción, el textil o la electrónica— pertenecen a las ramas de actividad más proclives a la reconfiguración de las cadenas de suministro. Por supuesto, también influirá la cooperación entre los puertos de la bahía de Algeciras y de Tanger Med y la apuesta por el desarrollo del comercio con África a través del Estrecho. En otras palabras, España puede aprovechar este contexto de redefinición de las cadenas de valor y de renovación de la política comercial comunitaria potenciando esta cadena de valor, donde España es y puede convertirse aún más en un *hub* de inversiones y logística para la región y el continente.

3. Redefinición de las cadenas de valor

Entre los años 1990 y 2010, el comercio internacional experimentó una época de expansión

gracias a la liberalización comercial², a la revolución de las tecnologías de la información, al abaratamiento de los costes de transporte y a la entrada de China en la economía mundial³, que puso a disposición de multinacionales europeas y norteamericanas abundante mano de obra barata. Como consecuencia, el proceso de producción a nivel global se fragmentó, dando lugar al despliegue definitivo de las cadenas globales de valor (Moreno García-Cano y Fernández de Bobadilla Fernández, 2020).

No obstante, el fenómeno de la globalización de la cadena de valor parece estar sufriendo en los últimos años un proceso de desaceleración. Varios economistas ya hacen referencia a esta nueva era como de globalización ralentizada (*slowbalisation*) o de globalización de bloques (*blockalisation*) (Moreno García-Cano y Fernández de Bobadilla Fernández, 2020). El primer concepto alude a que, después de varias décadas de hiperextensión, las cadenas de valor se habrían estancado o acortado desde la crisis financiera (Berglöf, 2020), y el segundo se refiere a la separación de las cadenas de suministro en bloques por razones de índole geopolítica. Esta geopolitización de las cadenas globales de valor (Paulsen, 2022) se produce como efecto de la competencia estratégica entre EE. UU. y China o incluso de las tensiones militares, particularmente con Rusia, y se traduce en desviaciones de las cadenas de suministro como consecuencia de la existencia de distintos estándares (ligados a la tecnología o a los datos, por ejemplo) o de la imposición de sanciones a Huawei por el U.S. Department of State (Pompeo, 2020) o a Rusia, en el contexto de ▷

² El proceso de liberalización comercial en esta época fue impulsado por la Ronda de Uruguay que se abrió en Punta del Este (Uruguay) en 1986 y concluyó en Marrakech (Marruecos) el 15 de diciembre de 1993. Un total de 123 países firmaron un acuerdo sobre la liberalización comercial a nivel global. Además, en la Ronda de Uruguay se preveía la transformación del GATT en la OMC, que finalmente tuvo lugar el 1 de enero de 1995.

³ China entró en la OMC en 2001.

la invasión de Ucrania, por parte de la Unión Europea (Consejo de la Unión Europea, 2022) o EE. UU. (U.S. Department of the Treasury, 2022) o aranceles (Bown, 2021).

Con este telón de fondo estalló la pandemia provocada por la COVID-19 en 2020, que ocasionó cuellos de botella y interrupciones considerables en las cadenas de suministro. Como reacción, las empresas han tratado de aumentar el control de su cadena de suministro trazando el producto desde su origen y de ganar flexibilidad diversificando o acortando su cadena de suministro (Montes, 2020). Además, el creciente peso del comercio de servicios, que privilegia la proximidad al cliente, unido a las preocupaciones de índole medioambiental y sanitaria, en este caso avivadas por la excesiva dependencia de terceros países en insumos estratégicos, también ha acelerado la tendencia de diversificación y acortamiento de las cadenas de suministro.

En este marco temporal se produce, además, la redefinición de la política comercial de la UE acorde con estas coordenadas, que por su propia naturaleza está ligada a la promoción de una autonomía estratégica abierta. Por eso la Comisión, en una Comunicación de 18 de febrero de 2021 titulada *Trade Policy Review – An Open, Sustainable and Assertive Trade Policy*, resalta la necesidad de encontrar un equilibrio en términos de «diversificación de fuentes de suministro domésticas y externas y la creación de reservas y de capacidades de producción estratégicas». Precisa que esto también se hará «en países vecinos y en África», puesto que «mejorar las relaciones y la integración económica con la Vecindad Sur supone una necesidad estratégica para la estabilidad a largo plazo». Por este motivo se deberán desarrollar «interdependencias estratégicas» e «iniciativas de integración en las que todos salgamos ganando, sobre todo en materia

de cadenas de valor estratégicas» (Comisión Europea, 2021a). Probablemente, la Comisión pretendería traducir esto en la firma de acuerdos de libre comercio amplios y profundos con los países de la Vecindad Sur (DCFTA), como los que se deberían negociar con Marruecos y con Túnez. Sin embargo, hay que reconocer que en los últimos tiempos no ha habido excesivo apetito por este tipo de acuerdos por parte de los países ribereños del sur.

Además de firmar tratados de libre comercio, que permiten proyectar el poder normativo de la UE, en la actualidad se apuesta por la construcción de infraestructuras que refuercen las cadenas de valor de la Unión Europea con sus socios regionales; es decir, no solamente se trata ya de reducir aranceles y de aproximar normas, sino que se pretende transformar la arquitectura física y digital del comercio mundial. De ahí nace el nuevo proyecto Global Gateway —o Pasarela Mundial—, anunciado por la UE en septiembre de 2021, que puede interpretarse como una estrategia para contrarrestar la Ruta de la Seda (Murphy y Tanchum, 2021). Supone que, entre 2021 y 2027, las instituciones de la UE y los Estados miembros se comprometen a movilizar conjuntamente hasta 300.000 millones de euros para crear conexiones inteligentes, limpias y seguras en materia digital, energética y de transportes, y para reforzar los sistemas sanitarios, educativos y de investigación en todo el mundo (Comisión Europea, 2021b). La Cumbre UE-Unión Africana de febrero de 2022 ha sido la primera ocasión en que se ha abordado esta estrategia de conectividad verde y digital con socios regionales.

Conviene subrayar que estas estrategias y proyectos se enmarcan en un contexto en el que la relocalización y la diversificación de las cadenas de suministro de la producción ya son una realidad. Por ejemplo, Inditex y ▷

Mango ya fabrican la mitad de sus productos en la UE, Turquía o Marruecos, y esta proximidad les brinda una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta frente a sus competidores, especialmente en un contexto de cuellos de botella de los suministros (Jiménez, 2021).

La cadena de valor bilateral entre España y Marruecos podría beneficiarse de este viento de cola favorable a la proximidad en las cadenas de suministro, lo que a su vez reforzaría el «colchón de intereses» entre ambos países.

4. El patrón de especialización en la cadena de valor bilateral

Tras el acuerdo de liberalización de bienes industriales y agrícolas, que entró en vigor en 2012, los intercambios económicos entre ambos países se duplicaron gracias a la inserción en una misma cadena de valor productiva (ICEX, 2022). El acuerdo de libre comercio (ALC) propició la creación de un vínculo económico entre España y Marruecos basado en la complementariedad e interdependencia, que es especialmente relevante en el sector de automoción. Este nuevo modelo se basa en la participación «hacia delante» de España en la cadena de valor, es decir, España se ha especializado en la exportación de bienes intermedios utilizados para la producción de las exportaciones marroquíes. Mientras que Marruecos, que participa «hacia atrás» en la cadena de valor, se ha especializado en la exportación a España de bienes terminados. El Gráfico 1, que muestra la creación y evolución de la cadena de valor hispano-marroquí en la industria automovilística, plasma, precisamente, cómo España ha conseguido aumentar el contenido español en las exportaciones marroquíes, particularmente en el sector objeto de estudio.

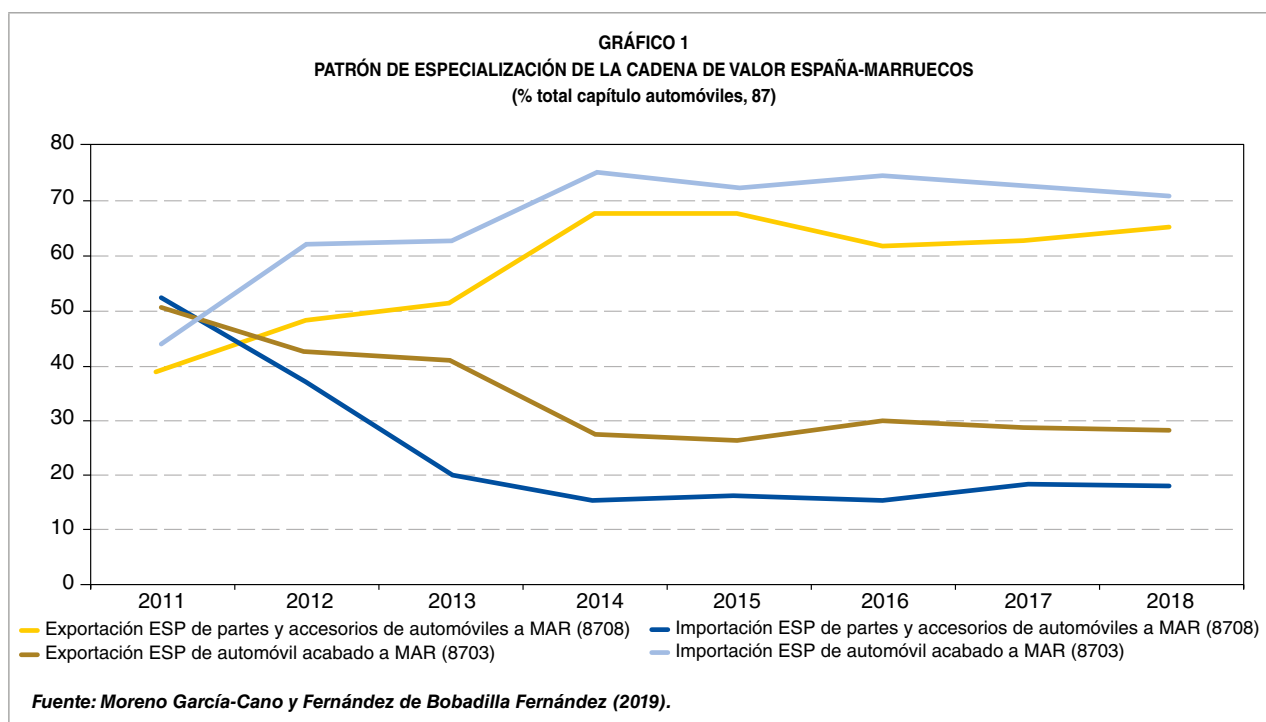
La creación de una cadena de valor bilateral y regional, y el patrón de especialización dentro de la misma se asemeja a lo sucedido entre Estados Unidos y México tras la entrada en vigor del NAFTA en 1994 (Moreno García-Cano y Fernández de Bobadilla Fernández, 2019). Las empresas estadounidenses del sector de automoción orientaron su actividad a la producción y exportación de partes y accesorios de automóviles a México, y este último a la utilización de estos componentes para la fabricación y exportación de vehículos terminados a Estados Unidos. Ahora, en el contexto de desacoplamiento entre las cadenas de valor estadounidense y china, políticamente orquestado por EE. UU.⁴ para contrarrestar la dependencia de China en la cadena de valor estadounidense, el esfuerzo de la cadena de valor norteamericana, a través de la actualización y firma del USMCA, que sustituye al NAFTA, supone un esfuerzo para aumentar el contenido estadounidense sin perder excesiva competitividad (recientemente, en el *Inflation Reduction Act*, que pasó el trámite del Senado estadounidense el pasado 7 de agosto de 2022, se incorporan también incentivos que tienen como objetivo reforzar la cadena de suministro norteamericana para el vehículo eléctrico).

4.1. Inserción de España y Marruecos en una cadena de valor a ambos lados del Estrecho

4.1.1. Introducción

Una de las manifestaciones más claras del proceso de globalización ha sido la ▷

⁴ El acuerdo fase 1, firmado entre China y EE. UU. en 2018, rebajaba del 15% al 7,5% los aranceles sobre productos chinos por valor de unos 110.000 millones de dólares (estos últimos con un fuerte componente de bienes de consumo final), pero mantenía sin embargo, aranceles del 25% a importaciones chinas por valor de unos 250.000 millones de dólares, en buena parte bienes intermedios y de capital.



fragmentación de los procesos de producción y el surgimiento de las cadenas globales de valor, o CGV (Bonet Baiget *et al.*, 2013). Las CGV pueden definirse como el conjunto de actividades o etapas de producción que se realizan en diferentes países y que son requeridas para la elaboración y venta de bienes y servicios finales (Prades y Villanueva, 2017). Las relaciones comerciales entre España y Marruecos son, desde el año 2012, un ejemplo de esta nueva realidad en la economía global actual. Dichas relaciones no se basan ya en el intercambio comercial interindustrial de bienes agrícolas por manufacturas, sino en la integración de las operaciones de las empresas españolas y marroquíes en una misma cadena de valor.

4.1.2. Flujos comerciales bilaterales en términos brutos

Esta integración en la cadena de valor ha permitido que en el periodo 2012-2021 los

flujos se hayan incrementado en un 132%, tanto en exportaciones como en importaciones, hasta alcanzar, prácticamente, los 17.000 millones de euros, lo que supone el 15% del PIB marroquí. Todo esto ha supuesto que España, hoy en día, sea el primer proveedor y cliente de Marruecos, superando a Francia como primer socio comercial desde 2012, según datos de Eurostat, y desde 2014, según datos marroquíes de Office des Changes. Además, las relaciones se han vuelto más equilibradas y complementarias. En concreto, la tasa de cobertura comercial ha pasado del 170% en 2012 al 130% en 2021 (ICEX, 2022).

La Tabla 1 contiene los datos de exportación e importación de España con distintos países y zonas geográficas en dos momentos discretos en el tiempo, los años 2011 y 2021, siendo 2011 el año anterior a la entrada en vigor del ALC de bienes industriales.

Como puede observarse en dicha tabla, los flujos comerciales con Marruecos muestran ▷

TABLA 1
FLUJOS COMERCIALES ESPAÑOLES
 (Miles de euros)

Zona geográfica	2011			2021			Crecimiento flujos comerciales 2011-2021
	Exportaciones	Importaciones	Total flujos comerciales	Exportaciones	Importaciones	Total flujos comerciales	
Francia	37.171.157	28.580.884	65.752.041	50.479.604	34.150.219	84.629.824	29%
Portugal	17.561.493	9.248.710	26.810.203	24.871.264	13.599.473	38.470.738	43%
China	3.387.341	18.704.831	22.092.172	8.660.798	34.834.689	43.495.487	97%
Brasil	2.595.181	3.600.665	6.195.846	2.593.054	4.631.368	7.224.422	17%
Argelia	2.498.805	5.669.994	8.168.798	1.887.956	4.768.110	6.656.067	-19%
Marruecos	4.130.312	3.100.629	7.230.941	9.499.705	7.300.886	16.800.591	132%
Túnez	850.255	597.592	1.447.847	782.106	589.079	1.371.185	-5%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Datacomex.

un incremento significativo del 132%. De todos los países analizados, los flujos comerciales con Marruecos presentan la mayor tasa de crecimiento. La Tabla 2 recoge los índices de intensidad exportadora e importadora (IIE y III), que sirven para determinar si el valor del comercio entre dos países es mayor o menor que lo que podría esperarse sobre la base de su importancia en el comercio mundial (The World Bank, 2019). Los índices de mayor intensidad comercial con España los obtiene Portugal, y, en segundo lugar, Marruecos. No obstante, se aprecia que, en el periodo analizado, dichos índices han aumentado en mayor proporción en el caso de Marruecos que en el de Portugal. Además,

los flujos comerciales españoles son más intensos con Marruecos que con países vecinos de la UE, como Francia, y que con otros países del Magreb, como Túnez, y por supuesto que con China y Brasil. En general, los datos anteriores denotan una importancia significativamente elevada y creciente de Marruecos en los flujos comerciales españoles, tanto en lo que se refiere a las exportaciones como a las importaciones.

4.1.3. Inserción en la misma cadena de valor en términos de valor añadido

La información contenida en la base de datos TiVA (Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD], 2021b) permite medir de manera más precisa el comercio internacional en términos de valor añadido y permite, de esta forma, analizar tanto la integración económica de un país a escala global como determinar el origen global del valor añadido acumulado presente en los productos consumidos domésticamente y en los bienes utilizados en las exportaciones a países terceros.

La base de datos TiVA permite descomponer el volumen de las exportaciones brutas entre la contribución del valor añadido doméstico ▷

TABLA 2
ÍNDICES DE INTENSIDAD EXPORTADORA (IIE) E IMPORTADORA (III)

Zona geográfica	2011		2021		Incremento (2011-2021)	
	IIE	III	IIE	III	IIE	III
Francia	4,5	3,4	4,8	3,6	7%	7%
Portugal	18,1	10,8	16,8	11,0	-7%	1%
China	0,2	0,7	0,2	0,7	41%	2%
Brasil	0,9	1,0	0,8	1,0	-16%	1%
Marruecos	8,0	10,0	10,7	12,1	34%	21%
Túnez	3,0	2,3	2,4	2,2	-22%	-7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Trade Map – International Trade Statistics.

(*domestic value added*, DVA) y la contribución del valor añadido foráneo (*foreign value added*, FVA). El DVA representa la contribución a las exportaciones de los factores de producción domésticos, mientras que el FVA se refiere a la contribución de los factores productivos extranjeros.

La participación de una economía en las CGV se mide con la suma del valor añadido extranjero FVA (participación «hacia atrás» o *backward*) y del valor añadido doméstico de los bienes o servicios que tras ser exportados serán posteriormente reexportados a un tercer país (DVX), referido como la participación «hacia delante» o *forward*.

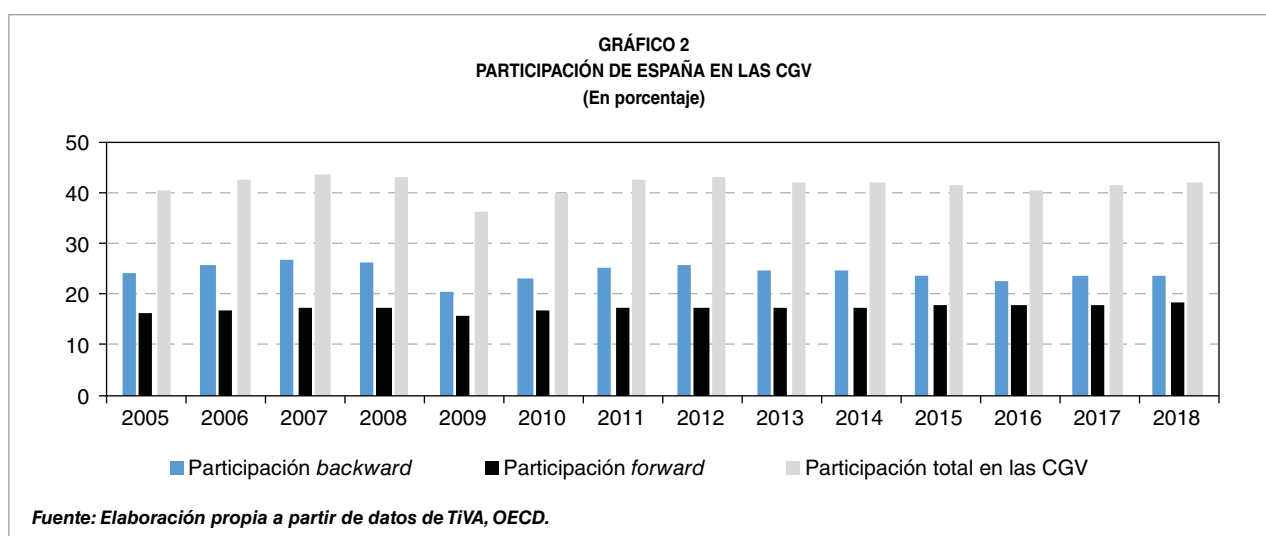
Los beneficios de la participación en las CGV dependerán del valor añadido que una economía aporte a estas. En las cadenas de producción, el valor añadido más importante se encuentra a menudo en la fase previa de la producción, en actividades como el desarrollo conceptual, el diseño, la I+D y también en las fases finales de la cadena productiva, en actividades como el *marketing* y el servicio al cliente.

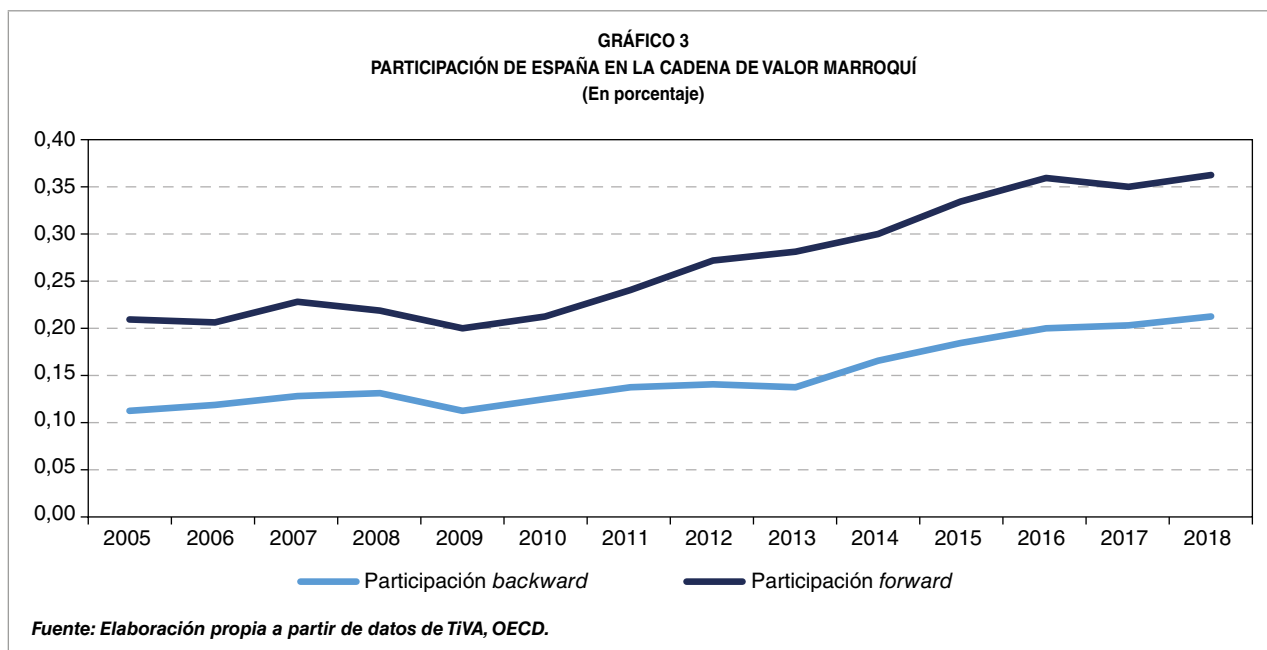
Si analizamos la contribución de la economía española en las CGV, como se observa en el Gráfico 2, España participa en un 42% en el comercio internacional en términos de valor

añadido. En un análisis más detallado, la información revela un mayor peso relativo, en España, de la participación en las CGV hacia atrás o *backward*, con un 24%, que de la participación hacia delante o *forward* (19%). Es decir, España participa en mayor medida en la transformación o ensamblaje de *inputs* importados del extranjero que se incorporan a las exportaciones españolas que exportando valor añadido a través de bienes intermedios, que tras su ensamblaje se reexportarán a un país tercero.

Como se ha mencionado anteriormente, las áreas de la cadena productiva que generan mayor valor añadido son las previas a la producción y las que se sitúan más cercanas al consumidor. La transformación y ensamblaje de bienes sería, por tanto, la parte productiva de menor creación de valor añadido. Así pues, España debería aspirar a incrementar su participación hacia delante en sus relaciones económicas con sus socios comerciales.

Si analizamos la relación comercial entre España y Marruecos, en términos de valor añadido, se observa en el Gráfico 3 que España participa principalmente hacia delante en la cadena de valor marroquí, y que no solo la tendencia es creciente, sino que la brecha ▷



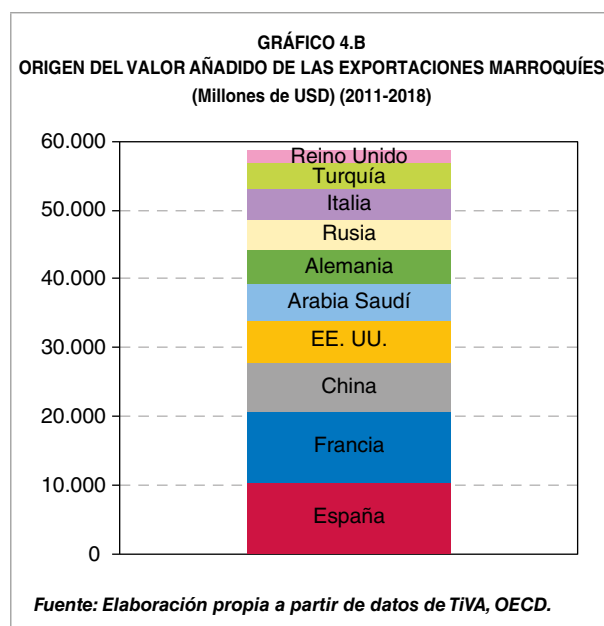
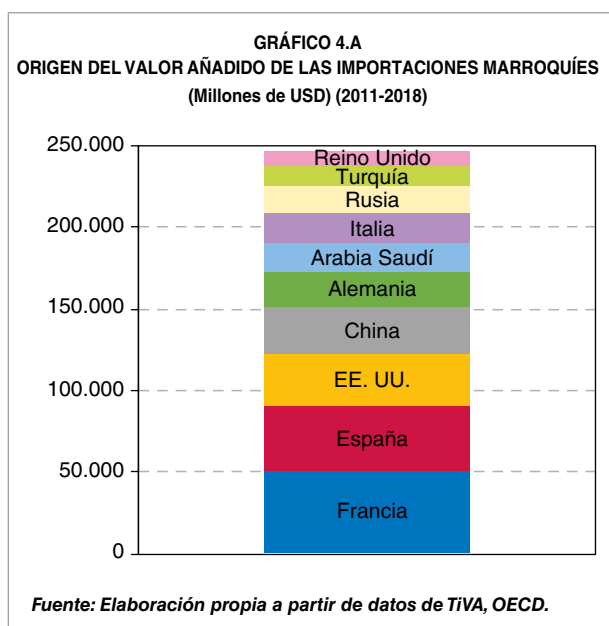


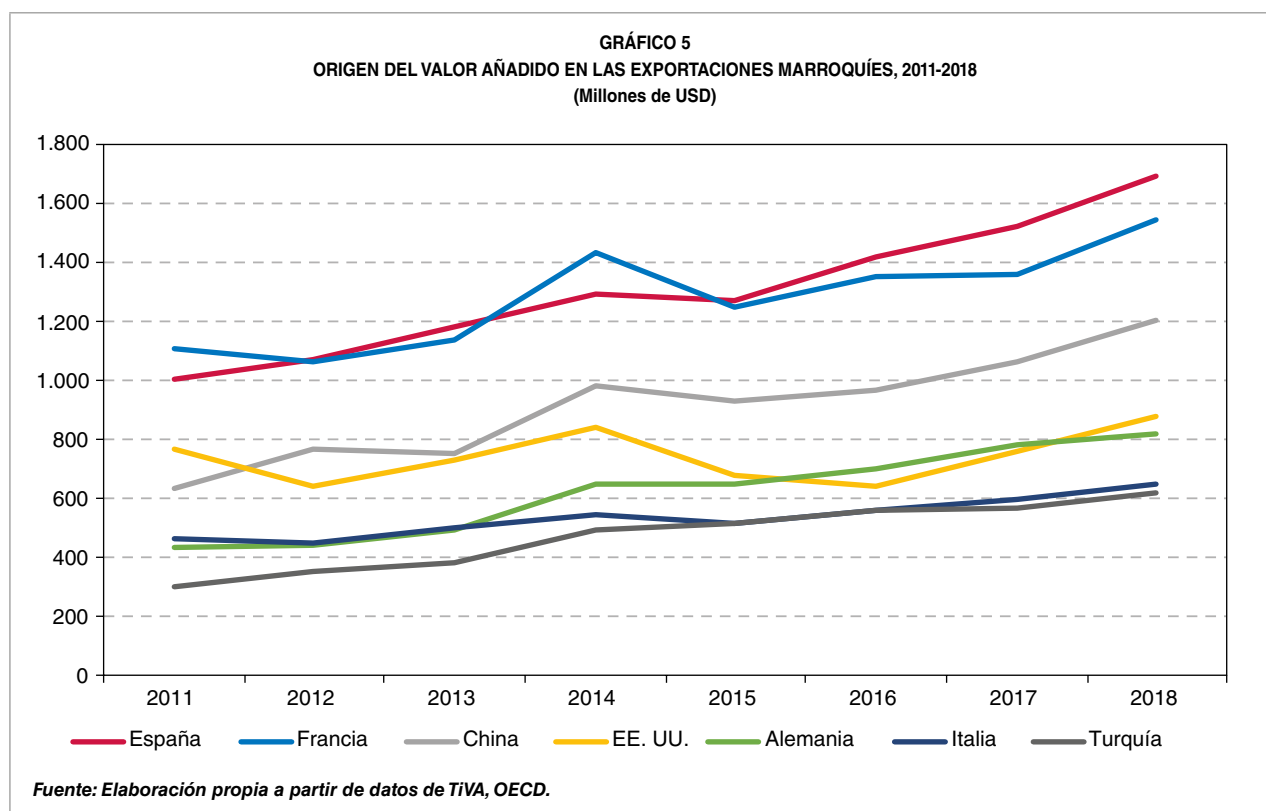
entre la participación hacia delante y hacia atrás se ha ido incrementando desde 2012.

Respecto al origen del valor añadido de las importaciones marroquíes, Francia ocupa el primer lugar, siendo España el segundo proveedor de valor añadido. En cambio, España es el primer proveedor de valor añadido incorporado en las exportaciones marroquíes. Dicho de

otro modo, España está integrada en mayor medida en la cadena global de valor marroquí, ya que esta exporta más valor añadido con bienes intermedios que se transformarán en Marruecos y se exportarán a terceros países.

Además, el Gráfico 5 muestra que esta realidad se ha materializado a partir de 2012 y ha mantenido una tendencia creciente. ▶



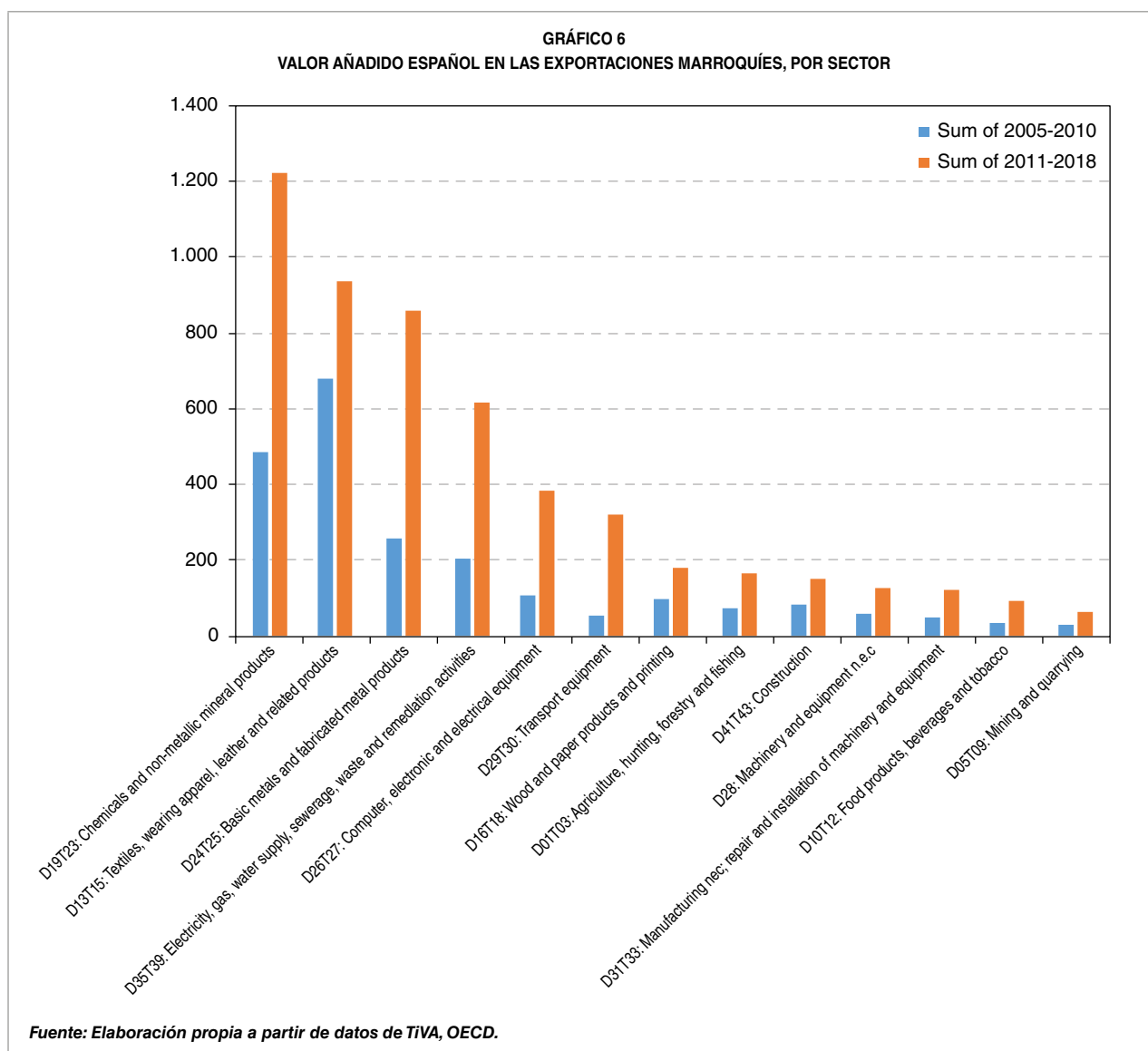


La descomposición sectorial del valor añadido español en las exportaciones marroquíes muestra que los químicos y productos minerales no metálicos ocupan el primer lugar en el *ranking* de las exportaciones españolas a Marruecos y reexportados por este último a terceros países. La industria del textil, sector clave de la economía española y cuya estructura productiva tiende a la deslocalización, ocupa el segundo puesto por valor añadido (es el quinto en términos de exportaciones brutas). Esto implica que la industria textil es un generador de valor añadido español en las exportaciones españolas a Marruecos y que, a su vez, forma parte de la participación de Marruecos en el comercio mundial.

El sector de los componentes electrónicos y el sector del transporte son otro ejemplo de esta interdependencia comercial entre ambos países.

Un aumento del contenido español en las exportaciones españolas tanto en los sectores predominantes como en otros de importancia en las

relaciones de ambos países, como puede ser la agricultura y la agroindustria, permitiría ampliar la relevancia de España en las cadenas globales de valor, además de afianzar la complementariedad entre ambos países, clave en el contexto actual de regionalización y de apuesta por la sostenibilidad de las empresas. Un acuerdo de libre comercio profundo y completo, o DCFTA, por sus siglas en inglés, permitiría afianzar la complementariedad entre ambas regiones y reforzar los lazos comerciales y económicos, a través de un desarrollo más estrecho e intenso de la cadena regional de valor. Todo esto se haría mediante de un proceso de acercamiento de la normativa marroquí a los estándares europeos, que fortalecería un espacio económico euromediterráneo. El DCFTA permitiría a Marruecos adentrarse en el mercado interior único y convertirse en una pujante frontera de producción al sur de Europa siempre que acepten el acervo comunitario en los sectores objeto de liberalización ▷



(Moreno García-Cano y Fernández de Bobadilla Fernández, 2019).

5. Maximizar los beneficios de la cadena de valor mediante un acuerdo de libre comercio amplio y profundo

Tras la Declaración de Barcelona en 1995, firmada con el objetivo de crear una zona de libre comercio entre la Unión Europea (UE) y

los países del Mediterráneo sur, la UE firmó acuerdos de asociación con Argelia, Túnez, Marruecos, Egipto y Jordania durante los años 1995 y 2002. El Acuerdo de Libre Comercio entre la UE y Marruecos, en vigor desde el año 2000, preveía un periodo de transición para la liberación comercial de productos industriales que terminó en marzo del 2012. En 2010, la UE y Marruecos firmaron un Acuerdo de Liberalización Adicional del Comercio de Productos Agrícolas y Pesqueros, que entró en vigor en 2012. En marzo de 2013 se ▷

lanzaron las negociaciones para un Acuerdo de Libre Comercio Amplio y Profundo (DCFTA) con Marruecos, aunque estas se frenaron un año más tarde.

The Policy Center for the New South (Behrab y Dadush, 2020), un *think tank* marroquí especializado en crecimiento económico y políticas públicas, afirma que Marruecos no solo se ha beneficiado considerablemente del Acuerdo de Libre Comercio UE-Marruecos, a pesar de las limitaciones del tratado y de la insuficiencia de las reformas llevadas a cabo a nivel nacional, sino que, sin el ALC, el importante aumento de la inversión extranjera directa (IED) en el país y su integración en las cadenas globales de valor probablemente no hubiesen tenido lugar.

Por otra parte, Fuenfzig *et al.* (2021) llevaron a cabo un estudio, encargado por la Comisión Europea, en el que se evalúan los actuales acuerdos euromediterráneos de asociación. En él, se expone que el ALC ha contribuido en un incremento del 0,6% en el PIB y del 0,4% en el bienestar de Marruecos. Además, el ALC ha permitido un aumento de los sueldos medios, tanto de las personas altamente cualificadas (1,09%) como de los empleos poco cualificados (1,52%). En cuanto a los flujos comerciales, las exportaciones de Marruecos a la UE se han incrementado en un 23%, y en un 43% las importaciones.

Como decíamos anteriormente, un DCFTA entre la UE y Marruecos permitiría afianzar los lazos comerciales y económicos a través de un desarrollo más estrecho e intenso de la cadena de valor. Para ello, un proceso de acercamiento de la normativa marroquí a los estándares europeos sería necesario. Según un informe publicado por el Banco Mundial (Chauffour, 2018), una integración profunda y compleja permitiría a Marruecos posicionarse de manera

más adecuada en las CGV, aumentando su productividad de factores al beneficiarse de una mayor convergencia regulatoria en materia de estándares y reglas de política de competencia, acceso a mercados públicos y otros aspectos regulatorios que favorecen el comercio y la atracción de inversión extranjera directa.

En definitiva, Marruecos deberá aceptar el acervo comunitario para equiparar las condiciones de las empresas en materia de acceso a mercados públicos, política de competencia y seguridad de inversiones, estándares sanitarios y fitosanitarios, propiedad intelectual, estándares medioambientales y de las tecnologías de la información, entre otros. En concreto, el Ministerio de Economía y Finanzas marroquí considera necesario, para una mayor integración del país en las CGV, una reforma del Código de Trabajo que incluya las normas y prácticas internacionales en aspectos tales como las indemnizaciones, los salarios, la tipología de contrato y la flexibilidad laboral. Además, recomienda, entre otras cosas, una mejora de la calidad de las instituciones públicas para garantizar la protección de los derechos de propiedad y de los inversores y la imparcialidad del poder judicial y la lucha contra la corrupción (Mrani Alaoui, 2022).

Por otro lado, el DCFTA deberá tener en cuenta las barreras no arancelarias actualmente en vigor y tratar de limitarlas, tanto de la parte de la UE como de Marruecos. Los aranceles se han reducido en gran medida gracias al actual ALC; en cambio, las medidas no arancelarias se estiman equivalentes a un arancel del 12% (Brien *et al.*, 2020). Las barreras sanitarias y fitosanitarias y las barreras técnicas al comercio son de las medidas no arancelarias de mayor importancia (Fuenfzig *et al.*, 2021).

Por último, se deberían liberalizar los servicios. El actual Acuerdo General sobre el ▷

Comercio de Servicios (GATS) incluye medidas de liberalización en un número limitado de sectores de servicios. Una mayor apertura de los servicios contribuiría a producir importantes resultados económicos debido a la competencia y la IED, y repercutiría positivamente en la productividad industrial, en la competitividad de exportaciones de productos manufacturados e incluso en la competitividad de otros servicios a través de sus efectos secundarios (Chauffour, 2018).

6. Conclusiones

Es constatable que las relaciones económicas entre España y Marruecos han dado un salto cualitativo y cuantitativo hacia delante en los últimos años. Se ha pasado de las medidas económicas voluntaristas para combatir los conflictos políticos al establecimiento de una relación económica interdependiente y complementaria, que apenas ha sido impactada por la última crisis política. Esta nueva relación se ha forjado a partir de la integración de ambas economías en una misma cadena de producción a ambos lados del Estrecho. Y esto ha sido posible gracias a la instauración de las zonas francas por parte de las autoridades marroquíes, lo que, sin duda, ha contribuido a atraer importantes inversiones como las de Renault-Nissan o PSA; así como a una mayor integración regional de Marruecos con su socio económico de mayor importancia, la Unión Europea. Esta integración ha sido especialmente destacada en el sector de automoción, tal y como reflejan los datos anteriormente analizados. De este modo, el intercambio entre España y Marruecos de bienes pertenecientes a la industria automotriz se ha ido consolidando, de acuerdo con un patrón de especialización

«aguas arriba» o «hacia delante» por parte de España y «aguas abajo» o «hacia detrás» por parte de Marruecos, lo que responde a las ventajas comparativas respectivas, tal y como sucedió casi dos décadas antes entre EE. UU. y México, tras la entrada en vigor del NAFTA. Esta cadena de valor bilateral se enmarca en el contexto económico y comercial actual, dominado por las disrupciones de las cadenas de suministro y las tensiones geopolíticas. Así, las cadenas globales de valor, nacidas del fenómeno de la globalización y de la deslocalización de las multinacionales europeas y norteamericanas, estarían actualmente en plena metamorfosis.

El nuevo paradigma económico y comercial, influido cada vez más por las sanciones y las disrupciones de suministro, estaría contribuyendo al acortamiento de las cadenas de valor y al desarrollo de cadenas de valor estratégicas. En este contexto, Marruecos podría convertirse en una pujante frontera de producción sur complementaria a la que ya existe entre Europa del Este con la Europa Occidental, siempre y cuando la confiabilidad de Marruecos como socio comunitario se refuerce y se intensifique la integración con la Unión Europea. Esto solo puede hacerse a través de la cesión de soberanía económica que supone la aceptación del acervo comunitario y la introducción de competencia en distintos sectores, tal y como se propugna en los acuerdos amplios y profundos que la Unión Europea negocia, con poco éxito, desde hace años con Marruecos o Túnez en el Magreb. Para avanzar en la integración Marruecos tendrá que resistir las presiones de las empresas incumbidas fuera del entorno hiperliberalizado de las zonas francas. Si esto se produce, la Vecindad Sur podría formar parte, tal y como dice la Comunicación sobre la revisión de la política comercial, de ▷

las cadenas de valor estratégicas de la Unión Europea, tanto en el ámbito industrial como en el energético o incluso en el tecnológico. Y de igual forma que Alemania ejerció de nodo económico para el desarrollo industrial y económico de la Europa del Este, España, en binomio con Marruecos, puede ejercer un papel capital para el desarrollo económico e industrial del eje sur de la Unión Europea.

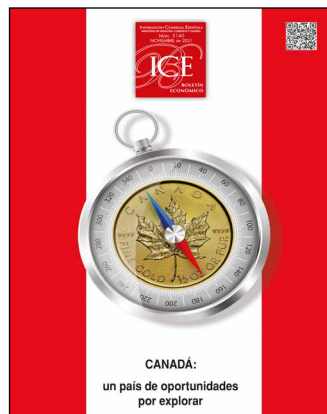
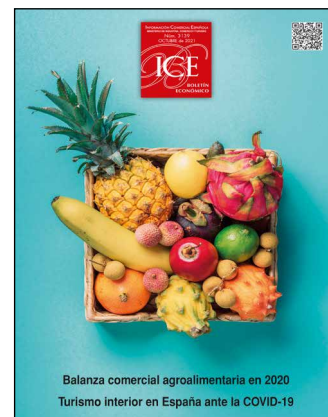
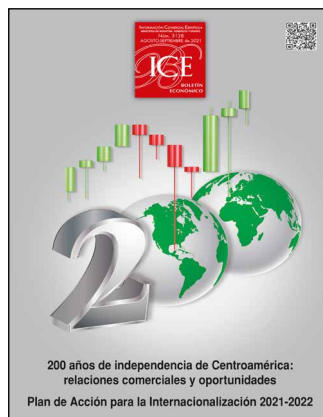
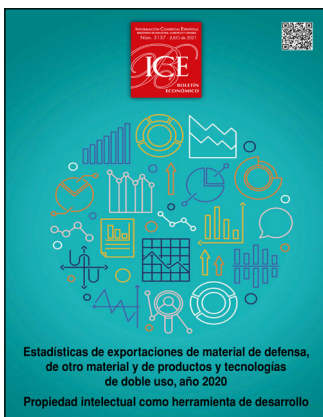
Bibliografía

- Berahab, R., & Dadush, U. (2020). *Le Maroc a-t'il bénéficié de l'accord de libre-échange conclu avec l'Union Européenne?* (Research Paper Février 2020). Policy Center for the New South. <https://www.policycenter.ma/sites/default/files/RP%20-%202020-03%20%28Rim%20%26%20Dadush%29%20FR.pdf>
- Berglöf, E. (2020, January 2). The decline of global value chains. *Project Syndicate*. <https://www.project-syndicate.org/commentary/china-trump-global-value-chains-by-erik-berglöf-2020-01>
- Bonet Baiget, A., Moreno García-Cano, L. Ó. y Peña Peña, J. (2013). Nuevas estadísticas de comercio internacional de bienes y servicios en valor añadido. *ICE, Revista de Economía*, (873). <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1617>
- Bown, C. P. (2021). *US-China Trade War Tariffs: An Up-to-Date Chart*. Peterson Institute for International Economics (PIIE). <https://www.piie.com/research/piie-charts/us-china-trade-war-tariffs-date-chart>
- Brien, D. S., Herring, D., King, E., & Edgar, J. (2020). *Economic Openness. Morocco Case Study*. The Legatum Institute Foundation. <https://li.com/wp-content/uploads/2020/09/GIEO-Economic-Openness-in-Morocco-2020.pdf>
- Chauffour, J. P. (2018). *Morocco 2040: Emerging by Investing in Intangible Capital*. Directions in Development. The World Bank.
- Comisión Europea. (2021a). Comunicación COM (2021) 66 final, de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones EMPT. *Revisión de la política comercial. Una política comercial abierta, sostenible y firme*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0066>
- Comisión Europea. (2021b). *Global Gateway*. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/global-gateway_es#fuentes-de-financiacion
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2019). *Trade and Trade Diversion Effects of United States Tariffs on China* (UNCTAD Research Paper No. 37). <https://unctad.org/webflyer/trade-and-trade-diversion-effects-united-states-tariffs-china>
- Consejo de la Unión Europea. (2022). *Respuesta de la UE ante la invasión rusa de Ucrania*. <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/eu-response-ukraine-invasion/>
- Duehren, A. (2022, July 19). Janet Yellen Calls for Trade Overhaul to Diversify From China. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/yellen-calls-for-friend-shoring-trade-to-diversify-from-china-11658200959>
- Eljechtmi, A. (2022, May 11). Netherlands backs Morocco's Western Sahara autonomy plan-statement. *Reuters*. <https://www.reuters.com/world/netherlands-backs-moroccos-western-sahara-autonomy-plan-statement-2022-05-11/>
- ESTACOM. (2021). <https://estacom-est.icex.es/estacom/desglose.html#>
- European External Action Service. (2008). *Document conjoint UE-Maroc sur le renforcement des relations bilatérales / Statut Avancé*. https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/dmag/dv/dmag20090917_07_/dmag20090917_07_fr.pdf
- Fuenfzig, M., Maggi, P., Besseling, C., Winkel, A., Flickenschild, M., Kowalski, P., ... & Kamergi, N. (2021). *Ex-post Evaluation of the impact of trade chapters of the Euro-Mediterranean* ▷

- Association Agreements with six partners: Algeria, Egypt, Jordan, Lebanon, Morocco and Tunisia*. Directorate – General for Trade. European Commission. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03435264/document>
- Germany Considers Autonomy Plan as ‘Important Contribution’ from Morocco to Solve Sahara Dispute. (2021, December 14). *Agence Marocaine de Presse*. <https://www.mapnews.ma/en/actualites/politics/germany-considers-autonomy-plan-important-contribution-morocco-solve-sahara>
- Ghilès, F. (2021). Why North Africa is slowly decoupling from Europe. *CIDOB Opinion*, (680). https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie_de_publicacion/opinion_cidob/2021/why_north_africa_is_slowly_decoupling_from_europe
- Hernando de Larramendi, M. (2003). España-Marruecos: una vecindad compleja. *Afkar ideas: Revista trimestral para el diálogo entre el Magreb, España y Europa*, (1). <https://www.iemed.org/wp-content/uploads/2021/10/Espana-Marruecos-una-vecindad-compleja.pdf>
- Horowitz, J. (2022, August 18). Extreme heat is slamming the world’s three biggest economies all at once. *CNN Business*. <https://edition.cnn.com/2022/08/18/business/heatwave-global-economy/index.html>
- ICEX. (2022). *Estadísticas de comercio exterior*. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estadisticas/index.html>
- Jiménez, J. (25 de octubre de 2021). Inditex resiste la presión de los cuellos de botella que dejan tiritando al sector. *finanzas.com*. <https://www.finanzas.com/ibex-35/inditex-resiste-la-presion-por-los-cuellos-de-botella-que-dejan-tiritando-al-sector.html>
- Montes, L. (6 de julio de 2020). De los bajos precios de Asia a la flexibilidad de Marruecos, ¿dónde fabrican Zara, Primark, H&M y Cortefiel sus prendas de ropa? *Business Insider*. <https://www.businessinsider.es/donde-fabrican-marcas-moda-zara-primark-hm-cortefiel-664631>
- Moreno García-Cano, L. Ó. y Fernández de Bobadilla Fernández, A. (2019). El futuro de la relación España-Marruecos: hacia una cadena de valor euromediterránea. *Boletín Económico de ICE*, (3115). <https://doi.org/10.32796/bice.2019.3115.6903>
- Moreno García-Cano, L. Ó. y Fernández de Bobadilla Fernández, A. (2020). Retos y oportunidades de la cadena de valor europea ante el nuevo orden económico internacional. *ICE, Revista de Economía*, (913). <https://doi.org/10.32796/ice.2020.913.6996>
- Moreno García-Cano, L. Ó. y Rodríguez Fernández, E. (2022). El aprovechamiento de las rentas de situación del Estrecho: hacia la transformación del Estrecho en un hub de inversiones y logística. *Boletín Económico de ICE*, (3144). <https://doi.org/10.32796/bice.2022.3144.7364>
- Morocco’s autonomy plan for the Western Sahara. (2022, April 7). *France24*. <https://www.france24.com/en/live-news/20220407-morocco-s-autonomy-plan-for-the-western-sahara>
- Mrani Alaoui, H. (2022). Positionnement du Maroc dans les chaînes de valeur mondiales. *Direction des Études et des Prévisions Financières. Policy Brief*, (28). https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2022/PB_N29_chainesValeurs.pdf
- Murphy, T., & Tanchum, M. (2021, September 29). The EU’s Global Gateway and a new foundation for partnerships in Africa. *European Council on Foreign Relations*. <https://ecfr.eu/article/the-eus-global-gateway-and-a-new-foundation-for-partnerships-in-africa/>
- Nicita, A. (2019). *Trade and trade diversion effects of United States tariffs on China* (UNCTAD Research Paper n.º 37). UNCTAD. https://unctad.org/system/files/official-document/ser-rp-2019d9_en.pdf
- Office of the United States Trade Representative. (2022). *Mexico*. <https://ustr.gov/countries-regions/americas/mexico>
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2021a). *Regional Integration in the* ▷

- Union for the Mediterranean: Progress Report.* <https://ufmsecretariat.org/publication-speech/regional-integration-progress-report/>
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2021b). *Trade in Value Added (TiVA)*. <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=106160>
- Ortiz, J. (7 mai 2022). Le secteur de l'automobile au Maroc pourrait être le nouveau moteur économique de l'Afrique. *Atalayar*. <https://atalayar.com/fr/content/le-secteur-de-lautomobile-au-maroc-pourrait-etre-le-nouveau-moteur-economique-de-lafrique>
- Paulsen, M. (2022, April 21). Friend-shoring. *International Economic Law and Policy Blog*. <https://ielp.worldtradelaw.net/2022/04/friend-shoring.html>
- Pérez, M. (2022). Spain endorses Moroccan plan for autonomy in Western Sahara. *EFE*. <https://www.efe.com/efe/english/world/spain-endorses-moroccan-plan-for-autonomy-in-western-sahara/50000262-4764771>
- Pompeo, M. R. (2020, August 17). *The United States Further Restricts Huawei Access to U.S. Technology* [Press Statement]. U.S. Department of State. <https://2017-2021.state.gov/the-united-states-further-restricts-huawei-access-to-u-s-technology/index.html>
- Prades, E. y Villanueva, P. (2017). España en las cadenas globales de valor. *Boletín Económico* (3/2017). Banco de España. <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/ArticulosAnaliticos/2017/T3/fich/beaa1703-art20.pdf>
- The World Bank. (2019). *Indicadores comerciales*. World Integrated Trade Solution (WITS). https://wits.worldbank.org/wits/wits/witshelp-es/Content/Utilities/e1.trade_indicators.htm
- Trump reconoce la soberanía marroquí del Sahara Occidental y anuncia la normalización de relaciones entre Marruecos e Israel. (10 de diciembre de 2020). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-55267560>
- U.S. Department of the Treasury. (2022). *Ukraine-/Russia-related Sanctions*. <https://home.treasury.gov/policy-issues/financial-sanctions/sanctions-programs-and-country-information/ukraine-russia-related-sanctions>
- Valle Muñoz, S. (2007). Las relaciones económicas entre España y Marruecos. Dos socios privilegiados. *Boletín Económico de ICE*, (2918). <http://www.revistasice.com/index.php/BICE/article/view/4342>
- van Hassel, E., Vanelslander, T., Neyens, K., Vandeborre, H., Kindt, D., & Kellens, S. (2022). Reconsidering nearshoring to avoid global crisis impacts: Application and calculation of the total cost of ownership for specific scenarios. *Research in Transportation Economics*, 93. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0739885921000615>
- Vidican-Auktor, G., & Hahn, T. (2017). *The effectiveness of Morocco's Industrial Policy in Promoting a National Automotive Industry* (Discussion Paper 27/2017). Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. https://www.idos-research.de/uploads/media/DP_27.2017.pdf
- Western Sahara – Q&A. (2022, March 21). *France Diplomacy*. Ministère de L'Europe et des Affaires Étrangères. <https://www.diplomatie.gouv.fr/en/country-files/morocco/news/article/western-sahara-q-a-21-mar-2022>

TÍTULOS PUBLICADOS EN 2021





Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations

LOS ACTIVOS DE MARRUECOS COMO DESTINO DE INVERSIONES

«Marruecos ofrece una propuesta de valor excepcional: un país estable, comprometido con una visión a largo plazo compartida con todas las partes interesadas, con recursos humanos cualificados, infraestructuras que cumplen con los estándares internacionales y una energía verde competitiva»

Ali Seddiki, Director General de AMDIE

En este artículo se exponen los diversos atractivos y las ventajas que ofrece Marruecos para la inversión extranjera.

AMDIE, la Agencia Marroquí para el Desarrollo de Inversiones y Exportaciones, desempeña un papel crucial en la promoción de inversiones y en el impulso a las exportaciones. Su objetivo es promover y facilitar las inversiones en el ámbito nacional y apoyar el desarrollo económico de Marruecos en el ámbito internacional.

Palabras clave: inversión extranjera directa, estrategia sectorial, industria, España, Marruecos.

Clasificación JEL: F21, L92, O21.

1. Una dinámica favorable

Tras dos años de gestión ejemplar de la crisis sanitaria, bajo la alentadora dirección de Su Majestad el Rey Mohammed VI, Marruecos ha sabido reforzar la confianza de los inversores. Se confirma la vuelta de la IED, atraída por los logros de Marruecos y por sus prometedoras perspectivas.

A pesar de la pandemia, Marruecos conserva su atractivo para la inversión extranjera

directa (IED). Mientras que el flujo mundial de inversión directa cayó un 35% en 2020, la IED hacia el Reino de Marruecos se mantuvo prácticamente estable, en 1.800 millones de dólares estadounidenses, de acuerdo con el informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCYD) sobre la inversión en el mundo en 2021. Para esta agencia de la ONU, el perfil de IED en Marruecos es diversificado, con una presencia consolidada de grandes multinacionales en sectores manufactureros, como el de automoción, el aeroespacial y el textil. Como ponen de manifiesto los investigadores de la CNUCYD, el ▷

Versión de septiembre de 2022.

<https://doi.org/10.32796/bice.2022.3152.7521>



compromiso a largo plazo de estas empresas con el país es indicativo de su atractivo y de la eficacia de su política económica.

1.1. Toda crisis es una oportunidad

En el contexto poscovid, se confirma el atractivo de Marruecos. Así lo demuestra el flujo neto de IED, que, a finales de diciembre de 2021, había aumentado un 20,5 %, alcanzando más de 20.170 millones de dirhams, frente a los 16.740 millones del año anterior, de acuerdo con la [Oficina de Divisas](#). Para 2022, los datos provisionales del primer trimestre muestran un flujo neto de inversiones entrantes de 3.860 millones de dirhams hasta finales de marzo, un 56 % más que en el mismo periodo en 2021, según la [Oficina de Divisas](#). Estos notables resultados son el fruto de las ventajas estructurales y del dinamismo reformador de Marruecos. Ilustran la solidez de Marruecos como destino de inversiones que ha sabido mantenerse como una opción ganadora para las empresas extranjeras y señalan con claridad que las medidas de emergencia y recuperación van en la dirección correcta. Y hay una buena razón. Tras haber demostrado, en los últimos dos años, agilidad en la reorganización del tejido productivo para frenar las olas de contagio y determinación para movilizar importantes recursos para su recuperación económica, Marruecos está preparado para aprovechar las oportunidades pospandemia. La reorganización de las cadenas de valor ofrece a Marruecos la posibilidad de posicionarse como una plataforma productiva de alto rendimiento con un acceso rápido y privilegiado al mercado europeo. La reubicación regional, en un área «euro-mediterránea-africana», podría ser una gran oportunidad «en términos de aumento y diversificación

de la demanda, integración de sectores productivos y desarrollo de capacidades de innovación, particularmente en sectores de energías renovables e Industria 4.0», como recomienda el Instituto Marroquí para la Inteligencia Estratégica (IMIS, por sus siglas en francés) en un *policy paper* publicado en 2021.

En los sectores de automoción, aeronáutica, textil y componentes electrónicos, por ejemplo, Marruecos podría beneficiarse de la repatriación hacia el espacio euromediterráneo de parte de las producciones que actualmente se realizan en Asia. Este movimiento también podría ir acompañado de flujos de IED asiática que deseen retener a sus clientes europeos estableciéndose en Marruecos. El capital humano también es otra baza a valorar. En efecto, es una fuente de competitividad apreciada por numerosos inversores en Marruecos. Las inversiones realizadas en el sector de educación y el aumento en el número de graduados en educación secundaria y superior aseguran que las habilidades disponibles se ampliarán y se actualizarán. Una oferta de calidad que sigue presentando un coste menor que el de Europa, lo que constituye un importante atractivo económico de cara a inversores asiáticos y americanos. En este contexto, los desarrollos de servicios comerciales como las finanzas, los servicios informáticos, el *marketing* y la logística constituyen otras tantas oportunidades para reforzar el valor asociado a la oferta de Marruecos y promover el desplazamiento del «Made in Morocco» hacia las gamas altas.

1.2. Logros innegables

La entrada de IED en Marruecos está vinculada, en gran medida, a las reformas estructurales adoptadas. Se ha puesto en marcha un conjunto de mecanismos e instituciones ▷

destinados a fortalecer la competencia, la transparencia y la libertad económica. Tras dos décadas de revisión legislativa, regulatoria e institucional, Marruecos ha cambiado profundamente. Su clima general de inversión, en constante mejora, cumple con las expectativas y estándares internacionales. Así, Marruecos ha concluido 61 acuerdos de promoción y protección de inversiones, entre ellos 25 con países adherentes a la Declaración de la OCDE sobre Inversiones Internacionales y Empresas Multinacionales, así como 33 acuerdos de doble imposición. También ha ratificado las convenciones adoptadas por el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones, el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones y la Organización Interárabe para la Garantía de Inversiones. Todo ello define a Marruecos como un lugar seguro para invertir y una base ideal para exportar. La cuota de mercado mundial de los productos «Made in Morocco» ha crecido en sectores emergentes, en particular en la automoción y en la aeronáutica, mientras que, en general, se mantiene estable en los sectores de exportación tradicionales.

En paralelo a las reformas, y con el fin de promover actividades en las que presenta ventajas comparativas y de construir una capacidad productiva competitiva, Marruecos está orquestando un conjunto coherente y ambicioso de estrategias sectoriales, en colaboración con el sector privado. También ha mantenido la senda de inversiones para incrementar su oferta de infraestructuras. A modo ilustrativo, cabe mencionar la evolución de la red de telecomunicaciones (Marruecos es el n.º 1 de África en conectividad digital), las zonas de actividad económica (zonas industriales, Technoparc, etc.), el puerto de Tanger Med (n.º 1 en el Mediterráneo y entre los 25 primeros a nivel mundial), el primer tren de alta velocidad de África, los 1.800

kilómetros de la red de autopistas, los 19 aeropuertos internacionales, etc. Además, Marruecos apuesta decididamente por la transición verde y el desarrollo sostenible, mediante la puesta en marcha de varios programas para el desarrollo de energías renovables (centrales termosolares de concentración y fotovoltaicas, parques eólicos), la preservación de la biodiversidad y los recursos hídricos, y la lucha contra la contaminación y el cambio climático.

1.3. *Inminente adopción de una nueva Carta de Inversiones*

La tan esperada nueva Carta de Inversiones tiene como fin diseñar un marco idóneo para la inversión que consolide las bases de una recuperación económica sostenible e inclusiva. Sus principales objetivos son la generación de empleo, la igualdad de género, la promoción de un desarrollo territorial equitativo y la priorización de sectores de crecimiento para la economía nacional. Con la nueva carta, los inversores dispondrán de un marco de mayor certidumbre que les permitirá desempeñar su papel de contribuir a la recuperación económica, en especial a través de inversiones productivas generadoras de empleo y valor añadido. Se trata de preservar la positiva dinámica de la IED en la economía nacional y de fortalecerla, principalmente a través de un nuevo sistema de apoyo destinado a mejorar los incentivos a la inversión para hacer que la oferta marroquí sea más competitiva.

2. Resiliencia inquebrantable

Los proyectos estructurales, respaldados por los esfuerzos emprendidos y por las reformas aplicadas en varios ámbitos, sitúan a Marruecos ▷

en posición de aprovechar las oportunidades que surgen de la crisis de la COVID-19.

La crisis de la COVID-19 ha supuesto una auténtica prueba de estrés para la economía marroquí. Marruecos ha demostrado una notable capacidad de reacción, tanto en términos sanitarios como económicos y financieros. Ha puesto en marcha un sistema de respuesta multidimensional a través de la articulación de los diferentes niveles de responsabilidad, de la colaboración entre diferentes categorías de agentes y del establecimiento de diferentes horizontes temporales. En efecto, se han combinado medidas de estabilización y apoyo a corto plazo para compensar la caída de la actividad, el empleo y la renta (2020-2021), con un plan de recuperación a medio plazo (2025) y con un nuevo modelo de desarrollo para 2035. El Reino de Marruecos ha sido así capaz de reorganizar el tejido productivo para afrontar las oleadas de contagio, al tiempo que ha desplegado importantes acciones destinadas a servir de amortiguador económico frente al fuerte impacto social derivado de las medidas de confinamiento. El país también ha aprovechado esta crisis para iniciar reformas fundamentales, como la generalización de la protección social, lanzada en la primavera de 2021, o la gradual digitalización de los servicios públicos. En este contexto, y en opinión de la mayoría de los expertos, Marruecos ha sabido «mejor que resistir» la pandemia. Así, el Banco Mundial, en su informe anual de 2020 dedicado a la evolución de la situación económica del Reino de Marruecos, considera que la respuesta marroquí al severo impacto de la pandemia ha sido proporcionada y adecuada:

Hasta la fecha, la respuesta del Gobierno ha sido rápida y decisiva. Esta respuesta

proactiva ha permitido al país evitar una epidemia más amplia y, con ello, salvar vidas. Además del rápido cierre de fronteras y del fortalecimiento del sistema de salud, el Estado ha establecido un fondo especial para mitigar los impactos económicos. Las medidas de respuesta comprenden una compensación de los hogares afectados por la epidemia, incluidos los del sector informal (una verdadera innovación), y la preparación de una reforma de la ley de finanzas, la primera en treinta años. (Banco Mundial, 2020)

Un año después, en el momento de hacer balance, la institución multilateral fue más allá en su análisis al considerar que «Marruecos destaca como un país que ha aprovechado la crisis de la COVID-19 para convertirla en una oportunidad y lanzar una agenda ambiciosa de reformas transformadoras», y agregó que «si se aplican con éxito, estas reformas podrían conducir a una trayectoria de crecimiento más sólida y equitativa» (Banco Mundial, 2021). Por su parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI) también elogió la respuesta de Marruecos a la crisis: «En términos de política monetaria y posición fiscal de Marruecos, el país ha tomado las decisiones adecuadas para sus ciudadanos», afirmó la directora gerente del FMI, Kristalina Georgieva (2021, como se citó en La DG du FMI souligne les «bons choix» de politique monétaire du Maroc, 2021).

2.1. Oportunidades por aprovechar

Tras haber demostrado, en los últimos dos años, una capacidad sin precedentes de reorganización del tejido productivo para hacer frente a las oleadas de contagio y de movilización de importantes recursos para ▷

recuperar la economía, Marruecos dispone de una nueva baza estratégica: su agilidad para aprovechar las oportunidades pospandemia. Los nuevos ejes de desarrollo priorizan medidas para promover los sectores de salud, medioambiente, desarrollo sostenible y economía. El Reino de Marruecos firmó así, ante el rey Mohammed VI en julio de 2021, tres acuerdos para desarrollar la fabricación de vacunas a través de capacidades industriales y biotecnológicas completas e integradas. Este plan quinquenal pretende posicionar a Marruecos a corto y largo plazo como un *hub* continental de vacunas y bioterapias, capaz de atender las necesidades del continente africano. El proyecto también integra «la dimensión de investigación farmacéutica, desarrollo clínico, fabricación y comercialización de productos biofarmacéuticos de primera necesidad, en el continente», como precisó el comunicado emitido con ocasión de la firma (Gharbaoui, 2021). El proyecto requiere una inversión global de 500 millones de dólares, o más de 4.400 millones de dirhams, una parte financiada por el Fondo de Inversiones Mohamed VI y otra por el consorcio de tres bancos marroquíes: Attijariwafa Bank, BOA Capital y Groupe Banques Populaires. Con ello se creará un entorno favorable capaz de atraer la instalación de la I+D de multinacionales farmacéuticas y de fomentar la inversión en proyectos biotecnológicos. La universalización de la protección social en Marruecos debe contribuir al desarrollo de este sector que depende de las políticas públicas de salud y de la asunción del coste de los tratamientos por parte de la sociedad. Dado que el sector requiere de una importante inversión en capital humano, el 16 de abril de 2021 se firmó en Casablanca un acuerdo marco relativo a la creación de un instituto de formación profesional en actividades de la industria

farmacéutica. Este proyecto estratégico para Marruecos se apoya en los factores clave de éxito que con anterioridad han permitido el desarrollo de las industrias de automoción y aeronáutica, y persigue el objetivo de crear un ecosistema de industrias farmacéuticas y biotecnológicas, atrayendo inversores, multinacionales y perfiles de alta cualificación.

Marruecos ha hecho otra apuesta estratégica. La de la producción de hidrógeno verde, que ya es uno de los principales objetivos de la estrategia energética del Reino. Es una forma de preservar el medioambiente, pero sobre todo de insuflar nueva vida a la producción industrial. En este sentido, el hidrógeno no solo atraerá a gigantes nacionales como el productor de fosfatos OCP Group, sino que también está en línea con la Nueva Estrategia Industrial Europea, por lo que puede despertar interés entre los inversores europeos. Ya hay un proyecto en marcha. Lanzado el verano pasado, debería permitir, tan pronto como se lleve a término, antes de finales de 2022, producir 600 toneladas de hidrógeno verde. Este proyecto de casi 8.000 millones de dirhams está liderado por una empresa portuguesa, Fusion Fuel Green and Consolidated Contractors, un proveedor global de soluciones de ingeniería. Además, en un momento en el que el Reino de Marruecos ha conseguido consolidarse como un exportador relevante en la industria de la automoción, un guiño al hidrógeno sería más que bien recibido.

3. Una visión desglosada en estrategias sectoriales

Las estrategias sectoriales, lanzadas con el impulso de Su Majestad el Rey Mohammed VI, al que Dios asista, han permitido a Marruecos ▷

posicionarse como una plataforma esencial para los inversores que ofrece un notable potencial para la inversión pública y privada.

A través de su política de apertura económica y financiera al mundo, Marruecos ha anclado claramente su economía en la globalización y la competencia internacional. Esta apertura se materializó en su adhesión al GATT, en 1987, y a la OMC desde 1995. Y con el inicio de negociaciones para la conclusión de una serie de tratados de libre comercio (TLC). Unido a la dinámica comercial y de relaciones con el resto de países africanos y los países del Golfo, estas negociaciones complementan y dan cuerpo a un gran tejido de acuerdos comerciales y TLC suscritos por Marruecos, con un total de más de cincuenta países, con repercusiones positivas en términos de aumento del PIB, las exportaciones y el poder adquisitivo de los ciudadanos. Paralelamente a la definición de su política comercial y la firma de TLC, se han puesto en marcha ambiciosas políticas sectoriales para mejorar la oferta productiva exportadora, particularmente en el sector industrial. El apoyo así prestado a la oferta ha permitido a Marruecos posicionarse en nuevos nichos donde no estaba muy presente y atraer inversión extranjera directa. Destacan especialmente las industrias de automoción y aeronáutica, que se posicionan como sectores clave de la economía marroquí.

3.1. Horizonte despejado para la aeronáutica

En cerca de dos décadas, Marruecos ha sido capaz de construir una base industrial aeronáutica de calidad, diversificada y competitiva. El sector registra un crecimiento

considerable y un dinamismo ya consolidado. Se han desarrollado nuevas especialidades profesionales de alto valor añadido. Estas especialidades abarcan una variedad de ramas, entre las que se incluyen el cableado, la mecánica, la calderería, las resinas compuestas, el montaje mecánico, etc. Este resultado ha sido posible gracias a la confianza de importantes empresas globales como Boeing, Airbus, Safran, Spirit AeroSystems, Eaton e incluso Stelia, que han apostado por Marruecos como emplazamiento. Firmas de referencia como Mécachrome, Le Piston Français, o incluso Daher también han optado por el Reino de Marruecos. El sector cuenta actualmente con más de 140 empresas que operan en las industrias aeronáutica y espacial. Emplea a unas 20.000 personas, alcanza un volumen de exportaciones de 2.000 millones de dólares estadounidenses, presenta una tasa de integración del 40% y un crecimiento medio anual del 20%, es decir, cuatro veces más que la media mundial y cinco veces el crecimiento del PIB. La irrupción de la pandemia ha forzado a una cierta moderación de la actividad. Pero, en la fase de recuperación, el sector está despegando nuevamente, con mayor vigor, se abre a nuevas profesiones e integra tecnologías innovadoras, como lo demuestra la inauguración por parte de Spirit AeroSystems de su actividad de producción de componentes de fuselaje en junio de 2022.

3.2. El automóvil, sobre ruedas

El sector de la automoción es, sin duda, el buque insignia de la industria marroquí. El automóvil ocupa un lugar preferente en el tablero de ajedrez de la industria nacional al haber sido, durante siete años consecutivos, el ▷

primer sector exportador de la industria. A pesar de la pandemia en 2020, las exportaciones de automóviles generaron una facturación de 72.000 millones de dirhams.

Aunque se han registrado interrupciones en las cadenas de suministro globales del sector, que se traducen en dificultades en el aprovisionamiento de componentes electrónicos, la industria automotriz marroquí ha logrado unos resultados de exportación excepcionales en 2021. Según las estadísticas de comercio exterior, publicadas en febrero de 2022 por la Oficina de Divisas, las exportaciones del sector alcanzaron los 83.780 millones de dirhams en 2021, con un aumento del 15,9% con respecto a 2020, lo que representa un volumen adicional de 11.500 millones de dirhams en un año. Hay un dato a destacar: el sector de la automoción batió su récord anterior, de 2019, año en el que sus exportaciones alcanzaron los 80.150 millones de dirhams. Un resultado que posiciona a Marruecos, más que nunca, como la plataforma productiva más competitiva para suministrar a Europa. Así lo pone de manifiesto la sucesión de noticias sobre nuevas instalaciones y relocalizaciones de fabricantes de componentes de automoción en Marruecos en este año 2022. Porque, desde el conflicto entre Ucrania y Rusia, los fabricantes están imponiendo nuevos ritmos de producción adicional. Como la empresa Kromberg & Schubert, que está acelerando la fabricación en su instalación de Kenitra. Objetivo: satisfacer en el futuro la demanda de mazos de cables para la producción del Enyaq IV, el coche 100% eléctrico de Škoda. Así como los mazos de cables para los modelos Octavia y Superb, que ahora se producirán en Tánger. Este es también el caso de las filiales japonesas Sumitomo, Sews MFZ, SEBN y Sews Cabind. La zona franca de Tánger ha recuperado así una importante actividad

tras la decisión japonesa de trasladar parte de las actividades ucranianas a Marruecos.

4. Marruecos: una plataforma lista para hacer frente a los crecientes retos de la industria, ¡ahora!

Adaptarse a las condiciones impuestas por un entorno económico cambiante es una prioridad cada vez más importante para las empresas. Desde la producción baja en carbono hasta la reorganización de las cadenas de valor, Marruecos ofrece soluciones inmediatas a los inversores que buscan competitividad.

La ambición de AMDIE al difundir la marca Morocco Now, lanzada oficialmente en octubre de 2021 tras la crisis de la COVID-19, es acelerar las inversiones y las exportaciones, dotando de una fuerte visibilidad a la transformación llevada a cabo por Marruecos durante los últimos veinte años en el campo industrial y de infraestructuras, y a la propuesta de valor diferenciada que ofrece para los inversores en un mundo que requiere adaptaciones rápidas. En efecto, la crisis de la COVID-19 y el conflicto en Ucrania agudizan los desafíos que plantea la economía global: la reorganización de las cadenas de valor para limitar la dependencia de una región o un país proveedor, la necesidad de reducir la huella de carbono de la producción y la logística ante la emergencia climática, y la búsqueda de nuevas fuentes de competitividad ante el aumento de la inflación.

Al mismo tiempo, bajo la dirección de Su Majestad el Rey Mohammed VI, Marruecos ha tomado decisiones estratégicas con visión de futuro, en especial con relación a las energías renovables y a la apertura al comercio internacional, y ha puesto en marcha políticas ▷

sectoriales que han convertido a Marruecos en una plataforma industrial y de exportación de bajas emisiones y competitiva.

Así, Morocco Now se define como una plataforma industrial preparada para el futuro, dispuesta para invertir y exportar al mundo y que ofrece cuatro ventajas específicas:

- *Sostenibilidad NOW*. Marruecos, gracias a las inversiones pioneras, ejecutadas desde 2009, en especial en el proyecto de la planta de Noor, hoy uno de los parques solares más grandes del mundo, dispone de una capacidad de producción de energía renovable de 4 GW, es decir, el 37% del *mix* energético en 2021, con un objetivo del 52% para 2030. A fecha de hoy, Marruecos está preparado para una producción baja en emisiones de carbono a un coste muy competitivo y, por lo tanto, facilita a los inversores el cumplimiento de sus compromisos de responsabilidad ambiental.
- *Competitividad NOW*. Marruecos se posiciona como un destino *best value*. En efecto, Marruecos ofrece un acceso privilegiado y rápido a un mercado de más de mil millones de consumidores, en Europa, Estados Unidos, Oriente Medio y África. Facilita un acceso privilegiado a dicho mercado, por la existencia de tratados de libre comercio con más de cincuenta países, y un acceso rápido por su situación geográfica a 14 km de Europa y por la actividad del puerto de Tanger Med. La competitividad deriva también de los recursos humanos de Marruecos, jóvenes, cualificados, diversificados y angloparlantes, que, según afirman los inversores, constituyen un factor clave de éxito. Así, el país orienta

a más de 152.000 jóvenes graduados por año hacia la industria. Y es importante señalar que en sectores como el aeronáutico el 40% de la fuerza laboral es femenina.

- *Garantía de éxito NOW*. Marruecos ha demostrado su potencial durante los últimos veinte años, asegurando a los inversores su compromiso y su capacidad para hacer realidad los proyectos. Así lo ponen de manifiesto los éxitos alcanzados por Marruecos en términos de atracción y de apoyo a grandes proyectos de inversión industrial, como las fábricas de Renault, Stellantis, Boeing, Spirit AeroSystems, etc., y en la realización de megaproyectos de infraestructuras, como el puerto de contenedores de Tanger Med, el primer puerto del Mediterráneo que ha escalado al top 25 mundial en menos de veinte años, y como el primer tren de alta velocidad de África, que conecta Casablanca con el norte de Marruecos en menos de dos horas.
- *Agilidad NOW*. La agilidad, indispensable en un entorno cada vez más volátil, forma parte del ADN marroquí. Lo han reconocido organismos internacionales con motivo de la gestión de la crisis de la COVID-19, en especial mediante el efectivo despliegue de la vacunación que permitió alcanzar una cobertura del 64%, allanando así el camino para una rápida recuperación económica. La agilidad también es una realidad para los inversores, por los procesos de autorización simplificados y eficientes y por una capacidad de aprendizaje muy rápida de los recursos humanos marroquíes, que da lugar a plazos récord en la puesta en marcha. ▷

5. Por qué invertir en Marruecos

El momento ideal para invertir en Marruecos es ahora. Cercanía inmediata al mercado europeo, estabilidad, entorno favorable a la inversión; hay muchas razones para apostar por el mercado marroquí. Si fuera necesario elegir, aquí se presentan cinco razones, respaldadas con datos, por las que se debería invertir en el Reino de Marruecos.

5.1. Un acceso rápido a los mayores mercados de consumo

A 14 km de la costa española y con una doble fachada marítima sobre el Mediterráneo al norte y el Atlántico al oeste, Marruecos siempre ha sido un cruce natural de civilizaciones, debido a su excepcional situación geográfica. Se encuentra en la encrucijada entre el África subsahariana, el mundo árabe y Europa, y goza de una buena posición en el sistema internacional. Esta realidad geográfica idónea, junto con los acuerdos de libre comercio con más de cincuenta países, facilita el acceso a más de mil millones de consumidores en Europa, EE. UU., Oriente Medio y África, que Tanger Med, un vasto complejo portuario ubicado en el norte de Marruecos en el Mediterráneo, ha permitido explotar y concretar. El índice mundial de rendimiento de puertos de contenedores situó al puerto de Tanger Med en la sexta posición, entre 370 puertos, en el año 2021. Este rendimiento, que se basa, en particular, en unos tiempos de descarga y despacho de aduana inferiores a dos horas, permite alcanzar el centro de Europa en 48 horas. Para diversificar las rutas y promover el desarrollo regional, Marruecos ha puesto en marcha la construcción de unidades portuarias en otros

litorales (Nador West Med, Kenitra Atlantique, Dakhla y El Aaiún), que reforzarán la megaestructura portuaria de Tanger Med.

5.2. Una garantía de estabilidad política y económica

En este sentido, Marruecos es una excepción en la región. Desde su ascenso al trono hace veintitrés años, Su Majestad el Rey Mohammed VI emprendió reformas clave para garantizar el desarrollo humano y social junto con el desarrollo industrial y económico. En particular, se ocupó de profundizar en el proceso democrático a través de la nueva Constitución de 2011, que consagra la supremacía de las urnas en el nombramiento del primer ministro y fortalece las prerrogativas del Gobierno y del Parlamento. También reforzó el anclaje de Marruecos en el islam moderado, al formalizar la doctrina del islam marroquí tolerante «del justo medio», arraigada en la tradición malikí.

En el ámbito económico, las masivas inversiones en infraestructura y los planes de aceleración industrial, combinados con elecciones efectuadas con visión de futuro en energías renovables y libre comercio, han construido una plataforma productiva y de suministro competitiva que genera empleos para una población joven. Todo ello al mismo tiempo que se garantiza una gestión rigurosa de los principales equilibrios macroeconómicos, con bajos niveles de inflación y estabilidad monetaria.

5.3. Una decidida apuesta por la inversión

Marruecos ha puesto en marcha con determinación un entorno propicio para la inversión: zonas industriales especiales que facilitan ▷

el establecimiento en suelo urbanizado, conectado a las redes de transporte, ventanilla única para acelerar los trámites administrativos, beneficios fiscales y subvenciones para la formación, apoyo del Gobierno, apoyo a los inversores por parte de AMDIE. A todo ello se suma la posibilidad de transferir capitales libremente, así como el régimen de convertibilidad única del dirham en moneda extranjera.

5.4. Una mano de obra cualificada

La mano de obra marroquí se caracteriza por su juventud, su capacidad de comunicación, su coste competitivo y su productividad, según la opinión de los propios inversores extranjeros asentados en Marruecos. Para alcanzar los objetivos sectoriales y responder a los retos de su demografía, Marruecos ha aprovechado la formación, orientando esta herramienta hacia la formación inicial y la formación continua y profesional, así como hacia la acreditación de competencias.

5.5. Producciones descarbonizadas

El fuerte compromiso con el medioambiente se ha materializado en la adhesión de Marruecos a la mayoría de acuerdos ambientales multilaterales y en su transposición a la legislación nacional. El Reino de Marruecos, ante todo, ha consagrado el derecho al medioambiente en la Constitución, y hay que destacar que ha puesto en marcha una gobernanza para el desarrollo sostenible logrando avances significativos en la integración de la sostenibilidad en las políticas sectoriales, gracias a la Estrategia Nacional para el Desarrollo Sostenible (SNDD, por sus siglas en francés), que aspira a lograr

una transición económica verde integral en 2030. Se han fijado objetivos muy ambiciosos, tanto en términos de desarrollo de energías renovables como de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Marruecos aspira a superar el 52% de potencia eléctrica instalada en energías renovables en 2030 y a elevar el objetivo de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero al 45,5%. Objetivos realistas ante el 37% de la capacidad de generación de electricidad a partir de energía renovable ya logrado en 2021.

6. Marruecos-España, hacia una relación renovada

Unidos por la historia y la geografía, Marruecos y España comparten un vínculo único como vecinos, aliados y socios. Su proximidad, su complementariedad y su tejido institucional confirman que son socios naturales. Aún más, un denominador común ha contribuido siempre a consolidar el buen entendimiento entre los dos países: son dos monarquías muy antiguas que se respetan y se aprecian.

Las relaciones comerciales entre Marruecos y España siempre han mostrado una dinámica favorable. Desde 2012, España incluso ha desplazado a Francia como primer cliente y primer proveedor de Marruecos. A causa de la crisis de la COVID-19, las transacciones comerciales registraron un ligero descenso en 2020, con exportaciones a España de 6.370 millones de euros (frente a los 6.960 millones de 2019), mientras que las importaciones ascendieron a 7.350 millones de euros (vs. 8.450 millones en 2019). En 2021, Marruecos exportó a España 7.300 millones de euros, un 14,6% más que el año precedente, según datos de ▷

la Embajada de España en Rabat. Por su parte, Marruecos importó 9.500 millones de euros, registrando un crecimiento del 29,2%. Estas cifras récord representan respectivamente el 3% y el 2,1% de la cuota mundial de las exportaciones e importaciones españolas.

6.1. Socios naturales

En Marruecos hay ochocientos operadores españoles, presentes en casi todos los sectores. Estos operadores son esencialmente pymes con implantación, principalmente, regional. También hay varios grandes grupos empresariales. Entre ellos, una decena que forman parte del Ibex 35, como CaixaBank, Banco Santander y Abengoa. Hay múltiples ejemplos de los contratos que estas empresas han obtenido en Marruecos. En 2019, OCP encargó al Grupo ACS (Ibex 35), a través de su filial Intecsa Industrial, la construcción de dos plantas de ácido sulfúrico en Jorf Lasfar con una capacidad global de 5.000 toneladas diarias y un presupuesto de 2.700 millones de dirhams.

En Agadir, Aman El Baraka (AEB) y la Compañía de Agua Desalada de Agadir (SEDA), dos filiales del grupo Abengoa, resultaron adjudicatarias del proyecto de la estación desaladora, destinada al riego agrícola y al suministro de agua potable en el Gran Agadir. Con un coste total de 4.500 millones de dirhams, este proyecto fue reconocido por la Asociación Internacional de Desalinización con el premio a la mejor «asociación público-privada». Entregada en septiembre de 2021, la desaladora compartida de agua de mar superó con éxito todos los hitos contractuales en mayo de 2022. Reforzado por este éxito, Abengoa, el grupo industrial y tecnológico del sector energético, anunció a finales de junio de 2020 en su web

que había presentado una solicitud ante la ONEE (Oficina Nacional de Electricidad y Agua Potable) para obtener la precalificación para la planta desalinizadora de agua de mar de Casablanca, en consorcio con la empresa francesa Engie. También en Agadir, Alsa (Automóviles Luarca, S. A.), la filial española del grupo inglés National Express Group, opera desde 2012 una red de cercanías que comprende 37 líneas y una flota de doscientos vehículos. También opera las redes de otras cinco ciudades de Marruecos, entre ellas Marrakech, desde 1999, y Rabat y Casablanca desde 2019. En conjunto, Alsa Maroc gestiona una flota de aproximadamente 1.800 autobuses. En el sector bancario, CaixaBank, entidad financiera líder en España, se ha posicionado en un nicho muy concreto, con sedes en Casablanca, Tánger y Agadir. En 2018 ostentaba aproximadamente el 58% del mercado de avales y el 27% de las cartas de crédito emitidas por empresas españolas presentes en el territorio nacional. El 60% de dichas empresas son clientes del grupo bancario español.

6.2. Nueva era

En abril de 2022, la visita oficial del Presidente del Ejecutivo español a Marruecos, por invitación de Su Majestad el Rey Mohammed VI, al que Dios asista, inauguró una «hoja de ruta» que marca el camino hacia nuevos horizontes para las relaciones bilaterales. Esta hoja de ruta abarca «todas las áreas de la asociación mediante la integración de todos los asuntos de interés común en un clima de confianza y transparencia». La cooperación sectorial afectará a todos los ámbitos de interés común, a saber, el económico, el comercial, el industrial, el energético y el cultural. ▷

El objetivo ahora es seguir fortaleciendo nuestras relaciones en la vertiente económica y permitir que los operadores de nuestros países ganen al colaborar. Debemos activar las complementariedades y trabajar juntos para hacer frente a los desafíos de la nueva globalización en marcha.

Bibliografía

Banco Mundial. (2020). *Rapport de suivi de la situation économique au Maroc*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/597241594813779418/pdf/Morocco-Economic-Monitor.pdf>

Banco Mundial. (2021). *Rapport Économique du Maroc. Créer un élan pour la réforme*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/923001624977892010/pdf/Morocco-Economic-Monitor-Building-Momentum-for-Reform.pdf>

Gharbaoui, H. (7 juillet 2021). Voici le détail de la stratégie pour faire du Maroc un champion continental de fabrication des vaccins. *Médias21*. <https://medias24.com/2021/07/07/voici-le-detail-de-la-strategie-pour-faire-du-maroc-un-champion-continentale-fabrication-des-vaccins/>

La DG du FMI souligne les «bons choix» de politique monétaire du Maroc. (6 février 2021). *MAP, Agence Marocaine de Presse*. <https://www.mapmarrakech.ma/fr/la-dg-du-fmi-souligne-les-bons-choix-de-politique-monetaire-du-maroc/>

Página web

Oficina de Divisas. Estudios y estadísticas. Series estadísticas. <https://www.oc.gov.ma/fr/etudes-et-statistiques/series-statistiques>



Cámara Oficial de Comercio de España en Tánger

TÁNGER Y EL NORTE DE MARRUECOS: UNA REGIÓN EN CRECIMIENTO

En el presente artículo se describen las principales estrategias, fortalezas y zonas que protagonizan el desarrollo económico del norte de Marruecos, al que unen profundos lazos humanos y la proximidad geográfica con España. En el texto se exponen con detalle los principales proyectos económicos de una región en plena expansión demográfica y de crecimiento, que ha sido objeto del impulso decidido de las autoridades marroquíes en los últimos años, y se atiende de manera especial a las oportunidades para los exportadores e inversores españoles. La región de Tánger-Tetuán-Alhucemas, en fin, es una realidad en expansión que ha apostado simultáneamente por las industrias del automóvil, aeronáutica, textil o la confección, y experimenta un rápido e importante desarrollo urbanístico y de infraestructuras, además de turístico.

Palabras clave: automóvil, aeronáutica, textil, infraestructura, desarrollo urbanístico.

Clasificación JEL: H54, L62, L67, O25, O55.

1. Introducción

El norte de Marruecos no es ya una prometedora apuesta de futuro. Es una realidad firme y decidida convertida en motor y líder de la economía marroquí, complemento al eje atlántico en torno al Gran Casablanca. La proximidad geográfica con España y Europa, las ventajas competitivas de su economía y los profundos vínculos humanos establecidos a lo largo de los siglos entre españoles y marroquíes convierten la región septentrional de Marruecos (administrativamente región de Tánger-Tetuán-Alhucemas), con sus casi tres millones y medio de

habitantes —y en plena expansión demográfica—, en un espacio cada vez más atractivo para las empresas exportadoras e inversoras españolas.

Y en el centro y corazón de esta región situada entre el Atlántico y el Mediterráneo se encuentra la ciudad de Tánger, que, convertida en capital industrial y turística, experimenta en las últimas décadas un profundo proceso de expansión y renovación urbanística y económica al que no están siendo ajenos profesionales y empresas españolas. Tánger ha sabido combinar su dilatada historia con el pulso de una urbe joven, vibrante y cosmopolita.

La apuesta del Gobierno marroquí por el norte de Marruecos en las últimas décadas no ha tardado en dar sus frutos. Una apuesta ▷

Versión de septiembre de 2022.

<https://doi.org/10.32796/bice.2022.3152.7518>



que reposa en el crecimiento de una serie de sectores como el automóvil, la aeronáutica, el textil y la confección, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las energías renovables, el transporte y la logística, y el impulso renovado de los sectores tradicionales, tales como el turismo, el agroalimentario y la artesanía.

Segundo polo económico del país magrebí, la región norte de Marruecos aporta el 10,9% al PIB nacional, con una tasa de actividad del 50,8%, y representa el 10,51% de la población total del país con 3,8 millones de habitantes.

2. Ventajas competitivas

La región septentrional y el conjunto de Marruecos se benefician de un conjunto de ventajas competitivas que son la base de su atractivo para las empresas españolas. Entre ellas destacan su proximidad geográfica con el continente europeo —la pandemia ha subrayado la importancia de las cadenas logísticas de corta y media distancia— y su emplazamiento como puerta de África, los menores costes laborales, un rico y joven capital humano —el número de graduados universitarios se ha disparado en las últimas décadas en todo Marruecos— y la complementariedad de ambas economías. El crecimiento de Marruecos, en definitiva, requiere del acompañamiento del capital y el *know-how* español.

Si la apuesta por el desarrollo industrial es decidida en el norte del país, no lo es menos en el conjunto de Marruecos. Paralelo al despegue de la región de Tánger, el sector industrial marroquí experimentó entre 2014 y 2019 un importante crecimiento, capaz de generar más de 500.000 puestos de trabajo. En ese mismo periodo, las exportaciones industriales marroquíes se incrementaron un 6,1%.

Este nuevo papel de potencia regional ha hecho que Marruecos sea, desde mediados de la década pasada, el primer inversor continental en África Occidental y el segundo en el conjunto del continente, solo superado por Sudáfrica.

3. Tanger Med, estandarte del nuevo norte

Una historia de éxito que tiene dos hitos fundamentales en los últimos años: la creación en 2007 del puerto de Tanger Med, que se convirtió solo trece años después, en 2020, en el primer puerto de contenedores del conjunto del Mediterráneo; y el inicio en 2012 de la actividad de la fábrica de Renault-Nissan que, con sus cerca de 9.000 empleados, ha sido decisiva por su poder de arrastre en el ulterior posicionamiento y desarrollo industrial de la región.

El puerto de Tanger Med —situado en la localidad de Oued Rmel, a cuarenta kilómetros de Tánger y a veinte de Ceuta— es una historia de éxito desde su inicio. La infraestructura comenzó a funcionar en 2007; en su primer año logró alcanzar la cifra de un millón de contenedores y trece años después se convirtió en líder en esta categoría en el conjunto del Mediterráneo. Unos méritos que lo convierten también en el puerto que ocupa el puesto 23 en cuanto a tráfico de contenedores, entre los quinientos mayores del mundo. Recientemente, a finales del pasado mes de mayo, Tanger Med se clasificó como sexto puerto más eficaz del mundo, según el índice Global Container Port Performance (CPPI), que elabora anualmente el Banco Mundial.

A pesar de la ralentización económica causada por la pandemia, los números de Tanger Med continúan siendo más que positivos. En 2021 se manipularon en el puerto marroquí ▷



más de 7,17 millones de contenedores TEU (Twenty-Foot Equivalent Unit), lo que representa un incremento del 24% respecto al ejercicio anterior. Además, más de 101 millones de toneladas de mercancías fueron manipuladas en Tanger Med en el conjunto de 2021, un crecimiento del 25% respecto al año precedente.

«Este tráfico es el resultado del desarrollo constante del puerto Tanger Med 2 tras la puesta en marcha de las terminales TC4 en 2019 y TC3 en 2021», aseguraba la institución portuaria en un comunicado a comienzos de año con motivo de la publicación de sus resultados anuales. Además, desde febrero de este año los servicios administrativos y las gestiones de sus oficinas centrales se encuentran totalmente digitalizados.

Administrativamente, Tanger Med Port Authority pertenece al Groupe Tanger Med, un hub logístico mundial fruto de un partenariado público-privado que cuenta, por otra parte, con un polo industrial, Tanger Med Zones, encargado

de la planificación y el desarrollo de seis zonas de actividades. De ella dependen la Tanger Free Zone, sexta zona franca del mundo, la Tanger Automotive City y la zona franca donde está ubicada la planta Renault Tanger Med, consolidados centros de la industria de la automoción en el ámbito internacional, así como Tetouan Park y Tetouan Shore, dos novedosas plataformas dedicadas al ámbito industrial-logístico y al *offshoring*, respectivamente, en el entorno de la ciudad de Tetuán.

El clúster creado en torno al puerto tangerino —se extiende sobre una superficie de 2.000 hectáreas— cuenta ya con más de un millar de empresas pertenecientes a cuarenta países, dedicadas a la exportación, que generó en 2020 un volumen anual de negocios de 92.000 millones de dirhams (equivalente a 9.200 millones de euros), y ofrece directa e indirectamente más de 95.000 puestos de trabajo en los ámbitos de automoción, aeronáutica, textil, agroalimentación, logística, etc. ▷

A la relevancia de Tanger Med en el terreno comercial e industrial hay que añadir la que representa —en un momento de crisis energética internacional— su posición como centro de almacenaje y distribución de hidrocarburos entre el norte de África y Europa. El complejo portuario cuenta con instalaciones con capacidad para almacenar 532.000 metros cúbicos de combustible. En 2021 albergó un total de 8.744.900 toneladas de hidrocarburos manipulados, destinados al suministro de combustibles como parte de los servicios ofrecidos por el puerto.

Además, la región es la puerta de entrada en Marruecos del gasoducto Magreb Europa, que conecta la Península con el norte de África, y que en las próximas semanas comenzará a transportar desde España gas natural previamente enviado a las plantas de regasificación españolas a través de barcos metaneros.

Cabe destacar la apuesta de las autoridades marroquíes por las energías renovables, otro sector en el que las empresas españolas se colocan en una situación óptima para acompañar el desarrollo del sector en el país norteafricano. No en vano, Tánger cuenta con el parque eólico de Dhar Saadane, que fue construido por la española Gamesa, aunque será operado por un consorcio chino. Las instalaciones están integradas en el parque eólico Tanger I, que cuenta con 126 aerogeneradores, una potencia instalada de 107 MW y una potencia unitaria de 850 KW.

Además, la región cuenta con el parque eólico de Khalladi, situado a unos treinta kilómetros al este de Tánger. Las instalaciones están parcialmente financiadas por el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, fruto de una inversión de 1.800 millones de dirhams; el parque dispone de una capacidad de 120 MW y

produce 370 GWH, lo que equivale a las necesidades en consumo eléctrico anual de una ciudad como Tetuán, de 400.000 habitantes.

4. De la fábrica Renault-Nissan a la Tanger Automotive City

Concebida en 2007 e inaugurada cinco años más tarde, la implantación de la fábrica de Renault ha sido el otro hito fundamental en el despegue industrial contemporáneo de Tánger. La asociación entre el Reino de Marruecos y Renault-Nissan revolucionó el panorama de la industria del automóvil en Marruecos.

La fábrica Renault de Tánger es un pilar del dispositivo industrial del Grupo Renault en el mundo y, a pesar de las repercusiones de la crisis sanitaria y de los componentes electrónicos que han afectado a toda la industria automovilística mundial, la producción de las dos fábricas marroquíes del grupo alcanzó los 303.591 vehículos en 2021. De ellos, 230.002 fueron fabricados en la unidad industrial de Tánger y 73.589 en la de Somaca (Casablanca), lo que supuso un aumento del 10% en comparación con el año anterior.

La producción del Grupo Renault Marruecos en 2021 se vio impulsada por el lanzamiento de tres nuevos vehículos de gran demanda en el mercado marroquí e internacional. Se trata de los nuevos Renault Express, Dacia Sandero y Dacia Logan.

La industrialización de nuevos modelos en las fábricas de Tánger y Casablanca y la puesta en marcha de su ecosistema han permitido a Renault Group Marruecos superar el listón del 60% de tasa de integración local, en línea con su compromiso en el horizonte 2023.

En un contexto automotriz difícil debido a la crisis mundial de componentes electrónicos, ▷

Renault ha consolidado su posición de liderazgo en Marruecos. En la primera mitad del año, la marca logró una tasa de integración local del 64% y 1.300 millones de euros en abastecimiento.

Cabe recordar que el grupo ha reforzado su compromiso con el desarrollo del ecosistema Renault con la firma, en julio de 2021, de una nueva fase que eleva el objetivo de abastecimiento local a 2.500 millones de euros a partir de 2025 y un objetivo de 3.000 millones de euros, así como la tasa de integración local a un objetivo del 80%.

La implantación del complejo Renault-Nissan sentó las bases de la actual Tanger Automotive City —situada a apenas dos kilómetros de la citada fábrica—, que, sobre 500 hectáreas de superficie, alberga más de 56 empresas en activo sobre un total de 80 proyectos aprobados —la mayoría de ellos multinacionales— con actividad industrial, logística y terciaria en torno al sector del automóvil.

Concebida en 2012 e inaugurada en 2014, la Tanger Automotive City (TAC) goza además del estatus de zona franca. La implantación en 2017 de Siemens-Gamesa, con una fábrica dedicada a las turbinas eólicas, ha abierto la puerta a otros sectores de actividad.

Asimismo, la TAC cuenta con la ventaja de tener un acceso privilegiado al puerto Tanger Med —a veinte kilómetros de distancia— y estar comunicada con el resto del país por autopista y red ferroviaria. Además, el ecosistema creado en torno a la fábrica de Renault en Tánger se ha complementado con la creación de la plataforma industrial PSA.

En efecto, el año 2019 estuvo marcado por la entrada del Grupo PSA en la ciudad de Kenitra, situada a poco más de doscientos kilómetros y conectada por autopista con la capital del Estrecho.

Se trata de un complejo industrial de 6.000 millones de dirhams, con una capacidad de producción máxima de 200.000 vehículos y 200.000 motores. Con esta capacidad, PSA Kenitra será una de las mayores fábricas del grupo en el mundo. No en vano, el Peugeot 208, producido en la fábrica de Kenitra, es el coche más vendido en Europa en el primer trimestre de 2022.

Una vez establecida, la unidad de ensamblaje se ha apoyado en el tejido de proveedores competitivos presente en Marruecos, así como en el desarrollo de las actividades de ingeniería necesarias para el proyecto, permitiendo de esta manera la realización de una tasa de integración local del 60% al inicio y del 80% al término del proyecto.

El Grupo PSA es el único fabricante que cubre toda la cadena de valor en Marruecos y África: centro de control, innovación, investigación y desarrollo, producción y comercio.

Un éxito de la estrategia diseñada por las autoridades marroquíes que han colocado al país norteafricano por encima de China, Japón e India en exportaciones de vehículos a la UE.

Se espera que las exportaciones del sector de la automoción crezcan un 33,7%, hasta los 52.600 millones de dirhams en 2022, según Bank Al-Maghrib (BAM). En su reciente informe sobre política monetaria, la entidad prevé un crecimiento del 10,5%, hasta los 58.100 millones de dirhams en 2023, para las exportaciones de este sector.

5. Tanger Free Zone, primera zona franca portuaria mundial

El mayor éxito, en conjunto, del desarrollo económico del norte de Marruecos tiene nombre propio: la Tanger Free Zone, sexta zona ▷

franca en importancia del mundo, además de primera portuaria. Con sus más de veintitrés años de recorrido, este espacio de 450 hectáreas cuenta con más de quinientas empresas que operan en treinta sectores distintos de actividad y ofrece a la región más de 60.000 empleos entre directos e indirectos.

La Tanger Free Zone, que viene mereciendo entre otros reconocimientos el de mejor zona franca del continente africano desde 2015 por el diario británico *Financial Times*, cuenta con empresas punteras a escala internacional de sectores como la industria del automóvil, la aeronáutica, el textil y la electrónica.

6. Tanger Métropole: un traje a medida de la gran metrópolis del norte

Con vistas a garantizar un desarrollo y planificación urbano ordenado y sostenible, las autoridades tangerinas lanzaron en 2013, en el inicio del despegue de la región, el plan Tanger Métropole, que fue cubierto con una inversión de 7.663 millones de dirhams —equivalente a 715 millones de euros aproximadamente— para dotar a la ciudad del Estrecho de infraestructuras acordes con la que es ya gran metrópolis del norte de Marruecos.

Entre los logros alcanzados por el plan destacan la creación de nuevas infraestructuras viarias —entre ellas una tercera autopista y una ruta costera conectando el Atlántico y el Mediterráneo, además de otras vías provinciales—, la modernización del aeropuerto internacional Ibn Battouta, la creación de un puerto deportivo urbano —con nueva zona residencial y comercial, Tanja Marina Bay—, el embellecimiento de pasos a nivel y otras travesías urbanas y la liberación de amplias bolsas de suelo para fines urbanísticos y comerciales.

Una inversión en infraestructuras que, desde 2018, cuenta con el complemento perfecto: la puesta en marcha de la conexión por red de alta velocidad, el conocido como Al-Boraq, entre los dos polos centrales de la economía marroquí, las ciudades de Tánger y Casablanca —el trayecto de casi 340 kilómetros se ha reducido a dos horas y veinte minutos—. La Administración marroquí ya trabaja en llevar el tren de alta velocidad desde Casablanca a Agadir, pasando por Marrakech, la capital turística de Marruecos.

En cualquier caso, la región del norte cuenta con una extensa red viaria de cerca de 226 km de autopistas (Larache-Tánger, Tetuán-Fnideq, enlace Tánger-Tanger Med), sin olvidar el eje Fez-Oujda, con una longitud total de 320 km, puesto en servicio en 2011. La red de carreteras clásica no se queda atrás con 5.586 km de carreteras clasificadas (incluyendo 1.342 km de carreteras nacionales).

Y, finalmente, como guía del plan Tanger Métropole, la apuesta firme por el medio ambiente: la cornisa costera de Tánger ha experimentado un proceso de reurbanización modélico, incluida la proliferación de zonas verdes, y los ríos y afluentes de la provincia han sido objeto de exitosas tareas de limpieza. La mencionada renovación de la red viaria del área metropolitana tangerina aspira, además, a que el rápido crecimiento de la población de Tánger no acabe causando problemas irresolubles en el tráfico rodado.

7. Ciudad Mohamed VI-Tanger Tech: el futuro será tecnológico

No hay dudas de que la ambición y confianza de las autoridades marroquíes en las posibilidades de este polo económico en torno ▷

a Tánger no es coyuntural. Como muestra, el proyecto de la ciudad Mohamed VI-Tanger Tech City, que nace en 2017 y que ha pasado por varias etapas hasta volver a renacer con un acuerdo suscrito en abril de 2019 entre la empresa de desarrollo Tanger Tech (SATT) y el grupo chino CCCC/CRBC¹, clasificada entre las cinco principales empresas estatales de ingeniería y desarrollo de China, y su subsidiaria CRBC, especializada en importantes proyectos de infraestructura en China y a nivel internacional.

El capital de la sociedad promotora de Tanger Tech está formado por el citado grupo CCCC/CRBC, con un 35%; el grupo BMCE Bank of Africa, con un 25%, y el Consejo de la región Tánger-Tetuán-Alhucemas y la Agencia Especial Tanger Med, que detentan entre ambas el 40% restante.

El proyecto Mohamed VI-Tanger Tech City se centra en la creación de una ciudad industrial sostenible, integrada e inteligente, con el objetivo de inyectar un nuevo dinamismo en las actividades económicas del Reino y consolidar su anclaje euromediterráneo.

Ubicada en los municipios de Laaouma y Sebt Azzinate, en la región de Tánger-Tetuán-Alhucemas, este proyecto, que cubre un área total de 2.167 hectáreas, incluirá una zona de aceleración industrial (ZAI) con una superficie global de 947 hectáreas, de las cuales 467 ya están constituidas como ZAI de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 19-94 relativa a las ZAI.

El proyecto incluye también la creación de una *smart city* con una superficie total de 1.220 hectáreas, que incluirá áreas de servicio, complejos residenciales, turísticos y de ocio, así como todas las infraestructuras públicas

necesarias para el buen funcionamiento de la ciudad.

8. La nueva ciudad de Chrafat

En previsión del importante crecimiento demográfico que experimentará el triángulo compuesto por el puerto de Tanger Med, el complejo industrial Renault-Nissan y la zona franca Tanger Automotive City, las autoridades marroquíes levantan literalmente una nueva ciudad en el municipio de Chrafate, situado a dieciocho kilómetros de Tánger. La nueva localidad cuenta con un presupuesto de 24.000 millones de dirhams, se extenderá sobre 1.300 hectáreas, de las cuales casi la mitad corresponden a zonas verdes, y albergará en torno a treinta mil viviendas nuevas destinadas a una población de 150.000 habitantes.

9. La revitalización de la antigua medina

Otro de los logros del plan está siendo la renovación urbana de la antigua medina tangerina, incluida su bella casba, centro histórico y neurálgico de la ciudad, donde además las huellas patrimoniales y sentimentales de la rica presencia española son aún visibles. La lengua y la cultura españolas siguen siendo seña orgullosa de identidad histórica de Tánger y un atractivo más de la antigua ciudad internacional.

No en vano, en los últimos años, las autoridades marroquíes no se han olvidado de dar lustre a antiguas construcciones emblemáticas del pasado español de la ciudad, como la plaza de toros —que se va a convertir en un nuevo espacio comercial y cultural— o el Gran ▷

¹ CCCC: China Communications Construction Company, Ltd.
CRBC: China Road and Bridge Corporation.

Teatro Cervantes, que aspira a volver a ser centro de la escena artística de Tánger.

10. Nuevo impulso para la provincia de Tetuán

Las oportunidades no solo se circunscriben a Tánger y su área metropolitana. La vecina provincia de Tetuán, situada a setenta kilómetros de la ciudad del Estrecho, experimenta en los últimos años un prometedor desarrollo industrial, turístico y urbanístico. En el centro de la circunscripción, Tetuán, otra ciudad de profundos vínculos humanos e históricos con España desde hace siglos y en la actualidad con un importante número de profesionales hispanohablantes.

11. El mayor *retail park* del norte de África

Aparte de la zona industrial Tetouan Park, de 156 hectáreas, y del parque empresarial dedicado al sector del *offshoring*, Tetouan Shore, la propia sociedad Tanger Med Zones ultima la creación de una nueva zona comercial y de ocio situada entre Tetuán y M'diq —localidad conocida en lengua castellana como Rincón—, concretamente en el resort costero de Cabo Negro. El nuevo espacio, con el que las autoridades marroquíes esperan dinamizar esta región, tendrá una extensión de setenta hectáreas, de las cuales el primer tramo de treinta hectáreas se encuentra ya a punto de comenzar su actividad. Entre otras firmas locales e internacionales, ultima su apertura —prevista para este verano— una tienda del gigante sueco Ikea de más de tres hectáreas de superficie y 19.000 metros cuadrados cubiertos.

El espacio central de la nueva zona comercial de Cabo Negro lo ocupará un nuevo *outlet* sobre una superficie de diez hectáreas (ampliable al doble), en el que estarán presentes marcas internacionales. El complejo contará, igualmente, con una zona de ocio y restauración destinada a un público marroquí y también cada vez a más españoles y franceses, además de a visitantes procedentes de países del Golfo.

Esta zona permitirá a las marcas nacionales e internacionales, que deseen desarrollar sus actividades, posicionarse en una región con fuerte potencial económico y generar miles de empleos directos e indirectos en la región.

12. Lanzamiento de la nueva Zona de Actividades Económicas de Fnideq-ZAEF

Más al norte, junto a la frontera con Ceuta —y a veinte kilómetros del puerto de Tanger Med—, se estrena la Zona de Actividades Económicas de Fnideq (ZAEF), un nuevo polígono comercial que ha recibido de las Administraciones una inversión de 200 millones de dirhams (algo menos de 20 millones de euros).

Esta nueva zona, que se enmarca en el programa de desarrollo económico y social de la provincia de Tetuán y de la prefectura de M'diq-Fnideq, ha requerido la movilización de una dotación presupuestaria de más de 200 millones de dirhams.

La ZAEF es, además, fruto de un acuerdo de asociación —suscrito en febrero de 2020— entre los ministerios marroquíes de Interior, Economía y Finanzas, Industria y Comercio, la Wilaya (región) de Tánger-Tetuán-Alhucemas, el Consejo de la misma región, la Agencia para la Promoción y el Desarrollo del Norte, la ▷

Agencia Especial Tanger Med, la prefectura de M'diq-Fnideq, la Administración de las Aduanas y los Impuestos Indirectos y el Centro Regional de Inversiones de la región Tánger-Tetuán-Alhucemas.

La primera fase de este proyecto, con un área de diez hectáreas, consta de 76 depósitos, además de todas las instalaciones comunes necesarias. La zona está dotada de infraestructura y equipamiento que cumple con los estándares internacionales.

Además, la zona representa una oferta moderna adaptada a las actividades comerciales y negocios y contará, a largo plazo, con una superficie total de 95 hectáreas destinadas exclusivamente a actividades de distribución y comercio, ofreciendo varias ventajas.

Las autoridades marroquíes confían en que la zona genere mil empleos estables y directos y dos millares más de puestos de trabajo indirectos.

13. Larache, centro agroalimentario del norte

Al sur de Tánger, y en el centro de una franja atlántica de fértiles terrenos, se encuentra la prefectura de Larache —su capital es otra ciudad estrechamente vinculada desde hace siglos a nuestro país—, donde desde hace años hay implantadas numerosas sociedades del sector agrícola con capital o tecnología española.

Gracias a sus inmejorables condiciones naturales, su ubicación y otras ventajas competitivas, las autoridades marroquíes impulsan desde hace tiempo la provincia de Larache como centro del desarrollo del sector agroalimentario en el norte de Marruecos. Destaca el proyecto Agropole de Loukkos, una ambiciosa

plataforma agroindustrial que, con sus 457 millones de dirhams de inversión, pretende atraer capitales y generar hasta doce mil puestos de trabajo para la provincia. Enmarcado en la estrategia Génération Green 2020-2030, lanzada por el rey Mohamed VI, las obras de este nuevo polo comenzaron recientemente.

14. Alhucemas se posiciona como destino turístico

La provincia de Alhucemas, la más oriental de la región, está, al igual que sus vecinas, siendo objeto en los últimos años de diversos proyectos impulsados por la Corona para atraer inversión y generar puestos de trabajo. Entre ellos destaca la Zona de Actividades Económicas de Ait Kamra, un nuevo parque empresarial dedicado a las pequeñas y medianas empresas, operativo desde hace una década.

El Centro Regional de Inversiones de la región Tánger-Tetuán-Alhucemas anunciaba el pasado mes de abril la firma de siete convenciones relativas a proyectos de inversión en curso —relativos a los sectores agroalimentario, obras públicas, materiales de construcción y servicios— en el espacio de la zona, con una inversión global de 65 millones de dirhams. En agosto, el mismo Centro Regional de Inversiones informaba que la Comisión Regional Unificada de Inversiones (CRUI) aprobó, solo en el primer semestre de este año, un total de 206 proyectos por valor de más de 8.400 millones de dirhams en los ámbitos industrial, comercial, servicios y turístico. Con ellos, sus promotores esperan generar 30.000 empleos estables.

De igual manera, y recientemente, el Comité Provincial de Desarrollo Económico de Alhucemas aprobó 54 proyectos centrados en el ▷

empleo juvenil y la economía social con un presupuesto de más de 10,2 millones de dirhams.

Por otra parte, la ciudad de Alhucemas, que también mantiene profundos lazos históricos y afectivos con España, y el conjunto de la provincia, están siendo objeto de una profunda renovación de sus infraestructuras urbanas. Su puerto recibió entre 2015 y 2021 inversiones estatales por valor de 700 millones de dirhams. Su aeropuerto será también objeto de una próxima ampliación.

Además, la provincia de Alhucemas cuenta con un rico patrimonio natural, con su litoral a la cabeza, en un magnífico estado de preservación y extraordinaria belleza, lo que la sitúa como uno de los destinos más prometedores del país para los próximos años.

15. Apuesta por el turismo de calidad

Toda la apuesta económica de marcado carácter comercial e industrial del norte se complementa con el impulso decidido que, en las últimas dos décadas, las autoridades de Marruecos vienen dando al sector turístico en la región, con Tánger, su patrimonio histórico y su litoral, como eje de esta oferta aún desconocida fuera del país.

Merece hacer especial mención del importante potencial turístico de otras localidades y provincias de la zona como Tetuán, Larache, Chefchaouen, M'diq (Rincón) y Fnideq (Castillejos). En ciudades como Tetuán, Chefchaouen o Larache se combina el atractivo histórico del rico pasado andalusí y el aire colonial de sus medinas con la belleza de espacios naturales como el Parque Nacional de Talassemtane, en las montañas del Rif centro-occidental, o el de Alhucemas, en la bella costa mediterránea.

En los últimos años, la región Tánger-Tetuán-Alhucemas ha experimentado el desarrollo de varios proyectos turísticos de gran envergadura. No en vano, gran parte de ellos ya están realizados. Los nuevos proyectos están orientados hacia el alto *standing* para hoteles (5 estrellas y 5 estrellas gran lujo). Entre ellos cabe destacar el hotel Barceló Tánger, de 5 estrellas, renovado completamente en 2022. Resultado de una inversión de 20 millones de euros, la firma española cuenta en su establecimiento tangerino con una capacidad de doscientas camas.

No es el único establecimiento de alto *standing* en Tánger. La ciudad cuenta con dos hoteles más de la cadena Hilton, con una capacidad de mil camas, y la nueva estación turística Al Houara, formada por un hotel de lujo en primera línea del mar, que contó con una inversión de 550 millones de dólares, un campo de golf de dieciocho hoyos y un complejo de ocio.

Y en el contexto de grandes proyectos de desarrollo turístico ha de mencionarse uno de sus componentes de gran impacto no solo en la ciudad de Tánger, sino en toda la región: el proyecto de reconversión del puerto de Tánger ciudad, que supuso una inversión de 7.000 millones de dirhams, para hacer de este espacio uno de los mayores atractivos turísticos de la ciudad.

Tanja Marina Bay (TMBI), la primera marina urbana del Reino, con una capacidad total de más de 1.400 anillos repartidos en dos cuencas, goza de una ubicación excepcional en el cruce de caminos entre el océano Atlántico y el Mediterráneo, entre el oeste y el este. Es una verdadera puerta de entrada entre Europa y África. Su integración en la ciudad a los pies de la medina y frente a la bahía es única.

Este proyecto también pretende convertir a Tánger en una plataforma de acogida de cruceros en el Mediterráneo. Sus promotores ▷

buscan potenciar nuevos servicios, en particular a través de la apertura de espacios para la recepción de buques de pasajeros y embarcaciones de recreo, además de un espacio reservado para actividades hoteleras y turísticas. Asimismo, el puerto de Tánger también estará equipado con un teleférico con una capacidad para desplazar a 2.800 personas/hora entre el puerto y el centro de la ciudad.

Por último, en el tramo atlántico de la costa de la región destacan dos ciudades con profundas vinculaciones con España y un creciente atractivo turístico: Arcila y Larache. A su impresionante litoral se le unen sus bellas medinas. En Larache destaca el balneario de lujo Lixus Beach Resort, que ofrece desde hace cinco años una capacidad de alojamiento de 224 camas en modernas instalaciones.

16. Conclusiones

El norte de Marruecos emerge en los últimos años como un nuevo y prometedor polo de desarrollo del país vecino. Las ventajas competitivas de la región, derivadas de los menores costes laborales, la proximidad geográfica con la Península y el carácter de puerta de

África, la complementariedad de la economía regional y la española, así como la necesidad de importar *know-how* en los mencionados sectores emergentes, convierten a la región septentrional de Marruecos en un espacio óptimo para exportadores e inversores españoles en esta etapa pospandémica.

España, además, cuenta en la región de Tánger-Tetuán-Alhucemas con el intangible de la afinidad y el respeto de la población, un elemento a la postre fundamental a la hora de hacer negocios en el exterior. España es querida y conocida en todo Marruecos y especialmente en el norte, con Tetuán y Tánger como centros de ese sentimiento. Sin embargo, a pesar de la proximidad geográfica, es mucho aún el desconocimiento entre visitantes y empresarios españoles del país norteafricano, otro elemento decisivo a la hora de llevar a buen término actividades económicas.

El escenario actual encuentra como inmejorable contexto el relanzamiento de las relaciones bilaterales que, según anticipó el monarca marroquí el pasado verano, se hallan en una «nueva etapa inédita» que sitúa a los agentes económicos españoles en una posición inmejorable para acompañar el prometedor desarrollo de Marruecos.

SUSCRÍBETE A LA NEWSLETTER DE REVISTAS ICE
Y RECIBE TODAS LAS NOVEDADES EN TU CORREO



*Sara Alemán Nouichef**
*Allende Tarrío Tamayo***
*Carlota Rodrigo Duerto****
*Cristina Álvarez Silveira*****
*David Casanella Heredia******

DEL CAMPO A LA MESA: EL SECTOR AGRÍCOLA Y AGROALIMENTARIO MARROQUÍ

Marruecos y España son dos países cuyas relaciones comerciales han aumentado en los últimos años. La cercanía territorial entre ambos repercute positivamente en sus balanzas comerciales, y la cultural facilita las relaciones empresariales.

Se tratarán los aspectos más relevantes del sector agrícola marroquí. Nos encontramos ante un sector que se está modernizando, sobre todo, gracias a las importaciones provenientes de Europa. Se abordarán algunas de las dificultades a las que se enfrenta el sector, como el estrés hídrico, pero también las oportunidades que este ofrece.

Marruecos es el principal destino de las exportaciones españolas fuera de la UE, y el sector alimentario es la tercera categoría por importancia, experimentando una gran evolución y crecimiento en los últimos años. En especial, ocupa el tercer puesto en el sector alimentario, con una gran evolución en los últimos años y en pleno crecimiento. Para entender el sector, conviene realizar un análisis de dichas exportaciones, los factores de consumo del país, los canales de distribución, las perspectivas y las oportunidades que ofrece. Dentro de estas últimas, resulta interesante analizar un producto como el vino español, sin perder de vista las estrategias y los retos que entraña su comercialización.

Palabras clave: agricultura, maquinaria agrícola, tecnología agrícola, cereales, agroalimentación, vino.

Clasificación JEL: O55, Q11, Q17, Q18.

1. El sector agrícola marroquí. Situación actual y perspectivas

El 67,4 % de Marruecos son tierras agrícolas según el Banco Mundial. Un amplio

* Becaria de PROEXCA.
 ** Becaria de BEINT.
 *** Becaria de ICEX.
 **** Jefa de Departamento Adjunto, Responsable del Departamento Agrícola, ICEX.
 ***** Jefe de Departamento Adjunto, Responsable del Departamento de Alimentación, ICEX.

Versión de septiembre de 2022.

<https://doi.org/10.32796/bice.2022.3152.7519>

territorio que acoge una gran variedad climática: una extensa línea costera que combina clima oceánico con precipitaciones y temperaturas suaves en el oeste y clima mediterráneo en el norte; mientras que en el interior se da un clima subtropical, continental o desértico. Esta variedad climatológica determina el reparto y la variedad de los cultivos en la geografía nacional.

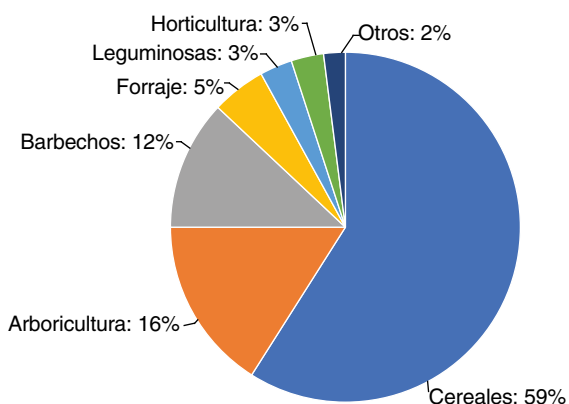
El sector agrícola en Marruecos tiene un gran peso económico y social. La ▷

TABLA 1
DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE AGRÍCOLA POR REGIONES
(Hectáreas)

Región	Sup. agrícola	Sup. regadío	Sup. goteo
Marrakech-Safi.....	2.055.977	345.032	105.600
Casablanca-Settat.....	1.263.042	168.238	56.990
Fés-Meknés	1.235.521	193.542	82.759
Beni Mellal Khénifra	994.463	226.293	40.975
Rabat Salé-Kénitra	942.980	208.000	83.000
Oriental	889.450	181.388	40.236
Tánger-Tetuán-Al Hoceïma	729.149	66.174	32.337
Sous Massa.....	453.445	174.862	108.192
Drâa-Tafilalet	270.910	201.922	36.868
Guelmim-Oued Noun	164.099	36.602	3.000
Laâyoune-Sakia El Hamra	136.000	5.543	1.051
Dakhla-Oued Ed Dahab	100.000	1.152	1.083
Total	9.235.036	1.808.748	592.091

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca Marítima, Desarrollo Rural y Aguas y Bosques.

GRÁFICO 1
DISTRIBUCIÓN DE LA SAU AGRÍCOLA POR TIPOS DE CULTIVO



Fuente: Base de datos del Departamento de Agricultura.

agricultura supuso un 17,8% del peso del PIB en 2021 (Alto Comisionado de Planificación, 2021) y el sector emplea prácticamente al 40% de la población activa ocupada, porcentaje que prácticamente se duplica en el caso de la población rural (Louali [ed.], 2019). Ello provoca que el PIB nacional sea muy sensible a los factores meteorológicos, como los periodos de sequía. En la Tabla 2 se puede observar cómo la

TABLA 2
PESO DEL SECTOR AGRÍCOLA (2019-2021)

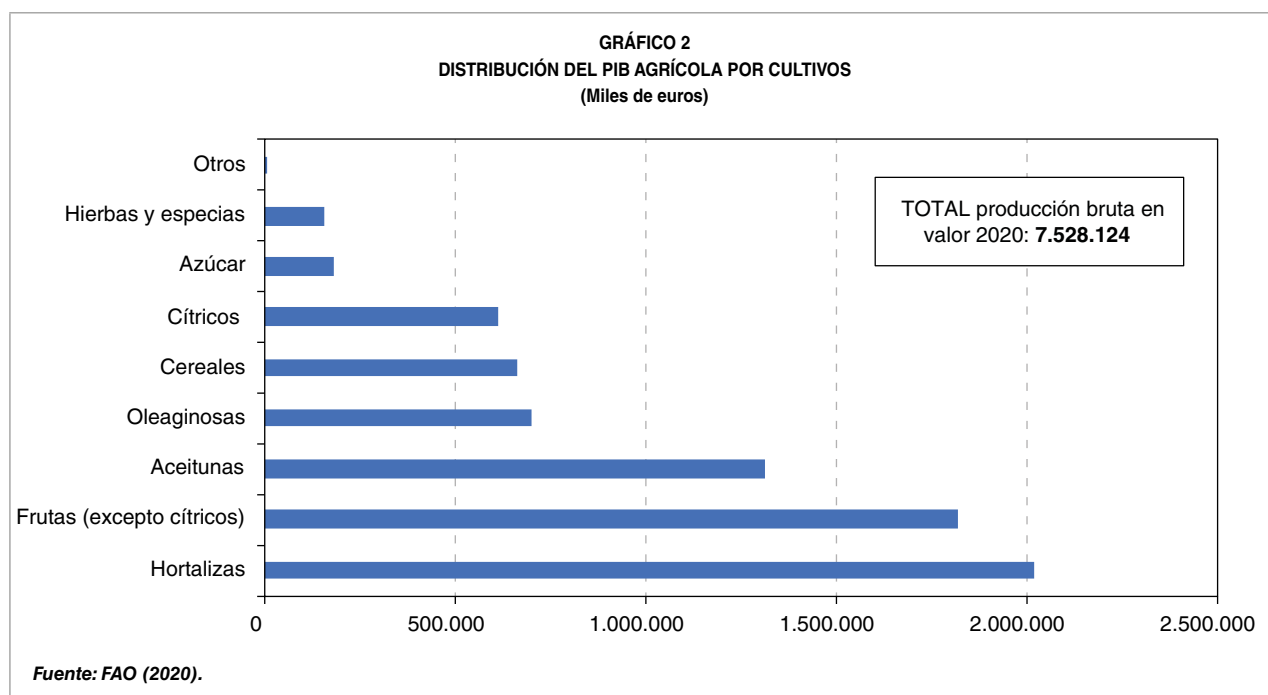
	2019	2020	2021
PIB (en millones de EUR).....	118.113	109.785	122.335
PIB agrícola (en millones de EUR)...	12.180	11.155	13.839
Crecimiento PIB %.....	2,9	-7,2	7,9
Crecimiento PIB agrícola %.....	-5,0	-8,1	17,8

Datos HCP. Tipo de cambio a 04/08/2022: 1 DH = 0,095 EUR.

Fuente: *Elaboración propia.*

pluviometría favorable de 2021, que propició una cosecha memorable de cereal y una muy buena cosecha arborícola y de la huerta, elevó el peso y la aportación del sector agrícola en el PIB. En los datos disponibles en el segundo trimestre de 2022 se observa una disminución del 16% del PIB agrícola respecto al mismo periodo del año anterior, debido a una caída del 32% de la pluviometría en los primeros seis meses del año que ha impactado fuertemente en la producción vegetal (-17%).

La superficie agrícola utilizada marroquí (SAU) es de 9,5 millones de hectáreas (ha), frente a los 23 millones de ha españolas, lo que supone apenas un 13% de la extensión ▷



total del país. La climatología adversa marcada por las altas temperaturas y la escasez de agua es un límite al desarrollo físico del sector, debido a la gran aridez del terreno (Agence pour le Développement Agricole, 2018).

En cuanto a la distribución por tipos de cultivo, hay un predominio indiscutible del cereal, que supone todavía casi un 60% de la SAU total. Geográficamente, esta producción se concentra en zonas con alta pluviometría, lo que las hace más vulnerables a las variaciones meteorológicas. Si bien el cereal supone más de la mitad de la SAU, su aportación al PIB agrícola es limitada (19%) si la comparamos con la hortalicultura, que con solo un 3% de la SAU aporta casi un 21% de la producción agrícola total (Ministerio de Agricultura, Pesca Marítima, Desarrollo Rural y Aguas y Bosques, 2019). En este sentido, habría margen para la reconversión de parte de esta superficie con el objetivo de diversificar la producción agrícola y transformar parte del cultivo extensivo, más precario, en cultivo intensivo con una mejor valorización.

1.1. La explotación del terreno agrícola

Existe una gran dualidad en las explotaciones agrícolas. Así, de los 1,6 millones de explotaciones existentes en el país, un 70% son pequeñas explotaciones familiares de menos de 5 ha y suponen algo menos de un 25% de la SAU, mientras que 3.200 explotaciones con más de 100 ha suponen un 9% de la SAU (Direction de la Stratégie et des Statistiques, 2020). Este minifundismo, y el hecho de que los pequeños agricultores carecen de cualificación y de medios técnicos y financieros, complica la introducción de una agricultura moderna y profesional.

Con referencia a las grandes explotaciones, cabe mencionar el predominio de *holdings* empresariales marroquíes que lideran el mercado de exportación dentro de este ámbito. Podemos destacar como principales *holdings* exportadores, entre otros: Les Domaines Zniber (del grupo Diana Holding), la cooperativa COPAG, Delassus Group o el vinculado a la familia real, Les Domaines Agricoles. ▷

Hasta 2021, la legislación marroquí solo permitía la adquisición de terreno agrícola a ciertas personas físicas y jurídicas marroquíes. La única opción de los extranjeros para adquirir terrenos fuera del perímetro urbano pasaba por obtener una declaración de «vocación no agrícola». Así, en la práctica, se impedía la adquisición de terreno agrícola a los extranjeros. En julio de 2021, con la promulgación de la Ley 62-19, se abre la opción a la compra de terrenos agrícolas a sociedades anónimas y sociedades comanditarias por acciones, aunque sean de capital 100% extranjero. Con el texto legislativo aprobado, falta ahora ver cómo se desarrolla la ley para estudiar el alcance de esta apertura y su interés para el inversor extranjero.

Si la compra de terreno agrícola está todavía en proceso de apertura, el arrendamiento, sin embargo, sí es una opción que puede practicarse libremente y no tiene limitación por nacionalidad. La ADA (Agencia de Desarrollo Agrícola) licita periódicamente arrendamientos de larga duración de terrenos de dominio privado del Estado o pertenecientes a colectividades locales. La adjudicación de las tierras se suele supeditar a la presentación de proyectos concretos y solventes de explotación, así como a la creación de empleo y el grado de inversión que conllevará el proyecto.

1.2. La modernización del sector agrícola en Marruecos. El papel de la empresa española

En la última década, el PIB agrícola ha aumentado un 37%, con un crecimiento medio anual de 3,85%, mejor que el ritmo de la economía nacional; siendo el sector de mejor rentabilidad macroeconómica del país. Las inversiones tanto del sector público como del

privado han hecho que los cultivos de frutas, cítricos, cereales, huerta y olivas hayan aumentado de forma notable, tanto en cantidad como en valor. La exportación ha tenido un papel protagonista en esta progresión y su valor ha pasado de 1,2 millones de euros en 2008 a 3,1 millones de euros en 2018, reduciendo en esa década prácticamente un 60% el déficit comercial del sector (Alto Comisionado de Planificación, 2021).

En esta transformación han sido primordiales las mejoras en la gestión del agua: el aumento de las infraestructuras hídricas ha permitido el aumento de las superficies de riego, que permite cultivos de mayor valor añadido como los frutos rojos. Esta inversión y modernización del mundo agrario marroquí ha significado que en los últimos doce años se haya pasado de 128.000 ha de irrigación por goteo a 542.000 ha (Principales Réalisations du Plan Maroc Vert), y la tendencia es seguir fomentando este tipo de riego.

Estos dos factores han resultado elementos tructores para las empresas españolas del sector agrícola. El productor español se ha instalado en Marruecos implementando una agricultura moderna y de estándares europeos, abriendo la puerta a muchos de sus proveedores de tecnología que han podido así penetrar en el mercado. Por otro lado, numerosas empresas han podido posicionar sus productos y servicios de tecnología agrícola, especialmente en irrigación, hidroponía, invernaderos o fertilización y protección de cultivos. A los habituales activos que acompañan a la empresa española, como son la cercanía geográfica, la compatibilidad cultural y el precio, se añade la capacidad y reputación tecnológica.

La cercanía geográfica supone ventajas logísticas innegables en tiempos y costes, así como en la prestación de servicios, ya que ▷

TABLA 3
FLUJO NETO DE INVERSIONES EXTRANJERAS DIRECTAS EN MARRUECOS SEGÚN LA NOMENCLATURA MARROQUÍ DE ACTIVIDADES
 (Millones de dirhams, MDH)

Sector	2019		2020		2021		Evolución 2020-2021	
	MDH	%	MDH	%	MDH	%	MDH	%
Agricultura, silvicultura y pesca	349,0	2,1	399,0	3,0	1.129,0	5,8	730	-
Cultivo y producción animal, caza y servicios anexos	345,0	2,1	371,0	2,8	1.083,0	5,6	712	-
Silvicultura y explotación forestal	-1,0	-0,0	-	-	-	-	-	-
Pesca y acuicultura	5,0	0,0	28,0	0,2	46,0	0,2	18	64,3
Resto de sectores	16.192	-	13.079	-	18.226	-	5.147	-

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Office des Changes. Informe Anual (2021), Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional de Marruecos.

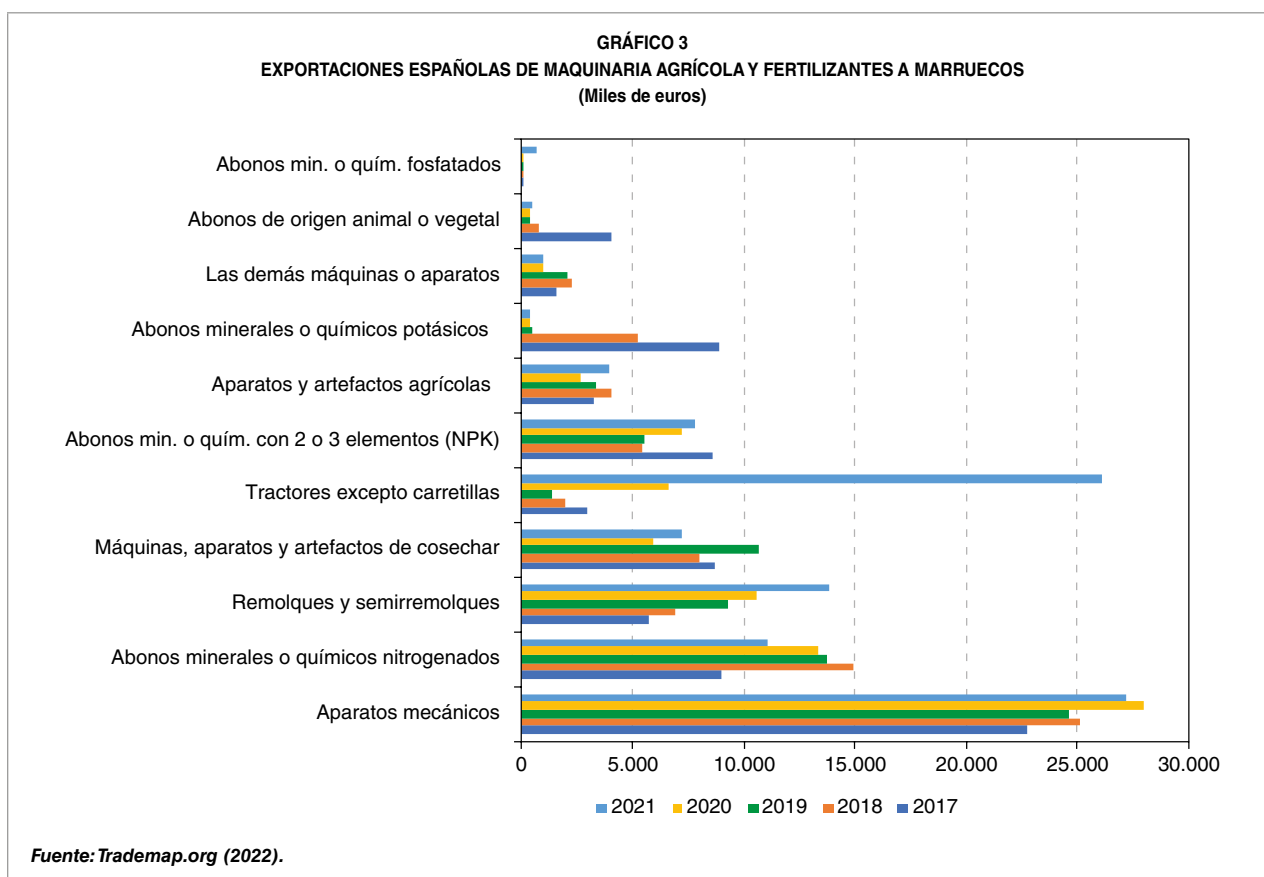
la agricultura digital se basa en la inmediatez: predicciones meteorológicas, drones, imágenes de satélite, sensores, etc. La tecnología permite ajustar y programar riego y fertilización de cultivos en tiempo real, o casi, para optimizar los recursos y obtener un máximo rendimiento. En estos servicios, la cercanía es una ventaja competitiva al garantizar un mejor servicio posventa. Además, esta cercanía geográfica se manifiesta en la similitud de cultivos y condiciones climatológicas.

En las relaciones bilaterales, la modernización del sector agrícola marroquí se ha traducido en un aumento de la exportación de maquinaria agrícola española: España exporta a Marruecos principalmente máquinas y aparatos mecánicos, abonos y remolques. Las exportaciones de estas partidas a Marruecos en 2021 fueron de 27, 11 y 14 millones de euros, respectivamente. A pesar de que el sector agrícola es reacio al cambio, es al mismo tiempo consciente del potencial asociado a la mejora en la gestión de los recursos y del margen de crecimiento que aún tiene el sector por delante en cuanto a mecanización, automatización y modernización, especialmente en lo que se refiere a la implementación de la Agricultura 4.0. Por ello, el ritmo de crecimiento de estas partidas en los últimos cinco años ha sido notable. En las

exportaciones españolas totales de estos productos en el quinquenio, la parte de Marruecos ha supuesto más de un 13% en el caso de los aparatos mecánicos y un 5% en los abonos minerales o químicos (Trade Map, 2021).

Merece una especial mención la venta de tractores, que ha pasado de apenas 3 millones de euros en 2017 a 26 millones en 2021, convirtiéndose así en la segunda partida exportada por valor en el sector de referencia.

Marruecos es un importador neto de maquinaria agrícola. La modernización del sector ha corrido por cuenta de la maquinaria de origen europeo en su mayoría. Esta maquinaria se beneficia del Acuerdo de Asociación firmado con la UE y cuenta con un arancel preferencial que beneficia a las exportaciones europeas de este tipo de material. El exportador deberá tener en cuenta que para la exportación de maquinaria eléctrica es necesario contar con el marcado CMIM que justifica que el producto cumple con la normativa de seguridad marroquí. Además, desde 2020 Marruecos impone un sistema de certificación (CoC) que es una barrera no arancelaria a la exportación que afecta a ciertos productos del sector como los tubos de PVC, *films* plásticos y termoplásticos para agricultura y horticultura, y mangueras u otros productos de caucho para irrigación. Si bien es cierto que, ▷



aunque dificulta la exportación añadiendo trámites y costes que pueden desincentivar al pequeño exportador, los números demuestran que las exportaciones españolas de las partidas afectadas no se han resentido. Las listas de los productos afectados se definen por el Ministerio de Industria y Comercio marroquí; son listas «vivas» que se modifican con cierta frecuencia y pueden consultarse en la web del ministerio o con las agencias certificadoras autorizadas.

1.3. Análisis DAFO del sector de la agricultura

En la Imagen 1 se resume el análisis DAFO del sector, donde se puede apreciar que la climatología es protagonista en varias categorías. Por un lado, las temperaturas permiten el

adelanto de los cultivos de temporada, pero por otro demandan grandes cantidades de agua de las que el país no dispone. Por ello es imperativa una optimización puntera de este recurso y será necesario introducir cada vez más la agricultura de precisión (riego por goteo, monitoreo por satélite...) y otras soluciones innovadoras para la agricultura. En este sentido, se abren oportunidades para las empresas de tecnología agrícola.

1.4. Sectores de oportunidad en la agricultura

Agritech

Según el último informe del Banco Mundial, Marruecos sufre de estrés hídrico de carácter ▷

IMAGEN 1
ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR AGRÍCOLA ESPAÑOL EN MARRUECOS



Fuente: Elaboración propia.

estructural: el déficit pluviométrico y una capa freática agotada no se ha visto compensada con el incremento del número de presas. Esta situación ha quedado de manifiesto este 2022, que está resultando especialmente seco, y en el que la preocupación por el nivel de las mismas no deja de aumentar, debido a que la capacidad total de las presas nacionales en el mes de julio no llegaba al 30% (Díaz-Cassou *et al.*, 2022). Los proyectos de desalación por el momento tampoco son suficientes, puesto que en la fecha actual su coste sigue siendo elevado, y su utilización presenta algunos inconvenientes.

El Banco Mundial y la Unesco coinciden al señalar en sus últimos informes que, si bien los programas agrícolas de utilización del agua aumentan la eficiencia a través de la implementación de tecnología de riego, se da el efecto de que las explotaciones agrícolas aumentan la

intensificación de su producción y se amplían las áreas de riego produciendo el efecto contrario y aumentando el consumo total de agua (Naciones Unidas, 2021a). El Banco Mundial invita a considerar otras medidas complementarias al refuerzo en infraestructuras hídricas. Una de ellas es aumentar el precio del agua al sector, ya que actualmente goza de unas tarifas muy inferiores a lo que pagan los hogares: los agricultores pagan entre 2 y 10 cts. de euro/m³, mientras que los hogares pagan entre 20 y 30 cts. de euro/m³. Esta recomendación ha sido muy criticada por el sector y, por el momento, no parece que la Administración vaya a considerar esta medida a corto plazo.

En este contexto resulta imperativa la utilización de la tecnología, no solo para aumentar la productividad del sector, sino para optimizar la utilización de recursos escasos como ▷

el agua, pero también para introducir la rotación de cultivos, estudiar la idoneidad de estos según clima, suelo, productividad y rendimiento, realizar previsiones de productividad y racionalizar la utilización de fertilizantes y productos de control de plagas.

Como se ha comentado con anterioridad, hasta un 70% de las explotaciones agrícolas son pequeñas explotaciones, en muchas ocasiones familiares. En este contexto, el analfabetismo es un factor que pesa en contra de la modernización del sector, si bien es cierto que el pequeño agricultor es permeable al uso de nuevas tecnologías, especialmente a través del *smartphone*, que en algunos casos puede resolver barreras como el analfabetismo, como es el caso de ciertas *apps* agrícolas que incorporan las instrucciones por voz.

Los cultivos más sensibles a la utilización de las tecnologías más complejas son las grandes explotaciones y, en concreto, las que producen con certificación, o directamente para la exportación, y los cultivos de mayor valor añadido (olivo, aguacate, frutos secos...). La exportación marroquí de frutas y verduras no ha dejado de crecer en la última década. El producto de mayor calidad, y con mayor valor añadido, se dedica a la exportación, dejando el resto del producto para el público local, menos exigente. La exportación marca los criterios de calidad del producto. Esto supone una puerta de entrada también para los insumos y productos necesarios para obtener un bien que corresponde a los estándares de calidad y seguridad exigidos para la exportación.

Cannabis

En el sector agrícola se presentan oportunidades a raíz de la nueva legislación que permite el cultivo de cáñamo en Marruecos. La Ley

13-21 sobre los usos lícitos del cannabis, aprobada en julio de 2021, abre la posibilidad de regularizar el cultivo ilegal existente profesionalizándolo y modernizándolo. Esta ley está todavía pendiente de desarrollar, pero establece ya el marco regulatorio de este tipo de cultivo, sometiéndolo a la autorización de la Agencia Nacional de Reglamentación de Actividades Relativas al Cannabis (ANRAC), que depende de los Ministerios de Sanidad e Interior, y estableciendo el límite máximo de concentración en THC¹ en 0,2%.

La superficie dedicada al cultivo de cannabis se estimó en unas 47.000 ha en 2018, según el informe de la UNODC, y 55.000 ha cultivadas en 2019, según informaba Rabat (Naciones Unidas, 2021b).

Las previsiones para el cultivo legal de cannabis alcanzarían los 166.000 millones de euros para 2025; esta cifra incluye los sectores farmacéutico y cosmético, así como otros sectores productivos como el textil, o la bioconstrucción (ladrillo de cáñamo). En función de su destino (farmacia, textil u otros), la planta requerirá de unos u otros cuidados. Una planta que va a ser utilizada con fines industriales necesita un buen tallo y poca flor; en cambio, cuando el destino de la producción es la industria farmacéutica, la flor y las hojas son la parte fundamental, pues es de donde se extrae el CBD —cannabidiol— (Urtasun Pascual y Centeno Mata, 2022).

En el país se cultivan principalmente dos variedades: la *holandesa* (de importación) y la *beldi* (tradicional marroquí). Esta última es una planta tradicional de la zona del Rif, que se caracteriza por su rápido crecimiento y su corto tiempo de floración: se siembra en primavera, florece en junio y se puede ▷

¹ Tetrahidrocannabinol, principal principio activo del cannabis.

cosechar en agosto. Esta variedad permite una densidad de plantas muy alta y requiere poco fertilizante y agua (30 l/año); es una cepa ideal para el cultivo en exteriores en climas cálidos por su resistencia al calor y la sequía. La cepa *holandesa*, sin embargo, es mucho más consumidora de agua (80 l/año), requiere más cuidados, su cultivo es más tardío y su contenido en THC es más alto —esta es la variedad que se transforma en hachís, sustancia ilícita en el país— (Urtasun Pascual y Centeno Mata, 2022).

La producción de cannabis está actualmente en manos de cooperativas de ámbito regional. Marruecos, primer productor mundial de hachís, aborda con esta nueva ley el reto de transformar y modernizar su industria cannábica (Naciones Unidas, 2021b). Cambia así el paso de las políticas nacionales respecto a un sector perseguido, y en cierto modo estigmatizado, que hasta ahora acosaban este tipo de cultivo con el objetivo de reducir su superficie. Con el próximo desarrollo reglamentario de la Ley 13-21 se abrirán, sin duda, oportunidades para el sector.

2. El sector alimentario en Marruecos. Situación actual y perspectivas

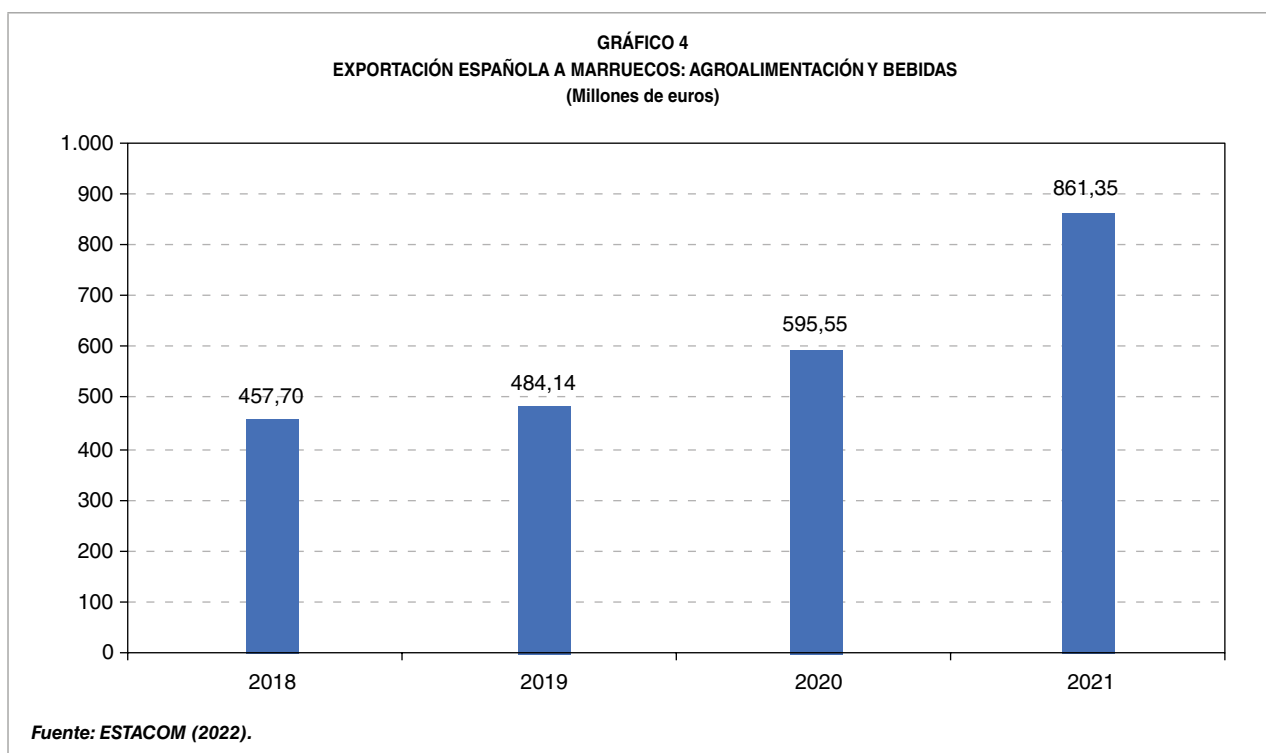
El sector alimentario se presenta como uno de los más relevantes en nuestras relaciones comerciales. Este sector ha evolucionado en los últimos años y se halla en pleno crecimiento, gracias a la paulatina adopción de pautas de consumo occidentalizadas entre la sociedad marroquí y por la progresiva modernización de los canales de distribución (López García y Tarrío Tamayo, 2022). Cabe destacar que el público objetivo, consumidor de alimentos de origen europeo, suele disponer de una renta

per cápita media-alta y residir en los grandes núcleos urbanos. Por otro lado, pese a que Marruecos dispone de gran capacidad de producción de materias primas, hay varios sectores en los que existe una necesidad de importación para cubrir la demanda.

Marruecos es el tercer destino de la exportación alimentaria española fuera de la UE, después de EE. UU. y Japón; la cuarta si incluimos al Reino Unido. Concretamente, las exportaciones alimentarias y de bebidas españolas a Marruecos superaron los 860 millones de euros en 2021 (ESTACOM, 2022), cifras que han evolucionado muy positivamente desde 2019, habiéndose duplicado prácticamente el valor de las exportaciones. De este modo, la presencia de empresas españolas en Marruecos es cada vez mayor, con ejemplos como Juver Alimentación, García Baquero, Central Lechera Asturiana o Idilia Foods, a través de la gran distribución, y se espera que dicha presencia siga aumentando a medio plazo.

2.1. Factores de consumo en el sector de la alimentación

El mercado marroquí se rige principalmente por el precio, el cual se configura como el principal elemento decisorio para el consumidor. Aunque pueda haber excepciones, así lo argumentan los profesionales del sector alimentario español y marroquí, que suelen concordar en la necesidad de alcanzar precios competitivos en los acuerdos de importación, en aras de que efectivamente dichos productos puedan penetrar en el mercado y ofrecer unos precios atractivos para el consumidor final. Ello no implica que el precio de venta al público (PVP) sea bajo; más bien los márgenes, la falta de un entorno competitivo en la distribución y los ▷



mayoristas hacen que muchos de los productos alcancen PVP mayores que en Europa.

En este sentido, el director de exportación de Juver Alimentación, José Antonio Navarro, en su entrevista para la revista *El Exportador* (García Cuesta, 2022) sobre su experiencia en Marruecos, resalta:

la buena acogida que tienen las marcas españolas y el *Made in Spain* en general entre los consumidores. No obstante, aparte de las particularidades de una demanda que, por ejemplo, en el ámbito de los zumos se decanta por gustos más dulces, Navarro subraya que el factor decisivo de compra continúa siendo el precio y que la competencia puede considerarse muy alta en prácticamente todos los segmentos. (Navarro, 2022, como se citó en García Cuesta, 2022)

Según Abdelaziz Lamhaimer, responsable de compras e importaciones en Copralim, principal importador del país en el sector lácteo, los

exportadores europeos no siempre son conscientes de la importancia de ofrecer un precio competitivo, lo que impide la llegada de una mayor variedad de ítems al mercado. Aun siendo el origen, la calidad, la innovación o el envase elementos complementarios que sin duda aportan un valor añadido que permite una mayor penetración, estos solo constituyen elementos decisivos entre una minoría de los consumidores.

Hay que resaltar también el peso de la religión musulmana, en el que el término «halal» adquiere su relevancia, al designar los productos que pueden consumir los musulmanes, habiendo sido elaborados respetando la ley islámica. En este contexto, existe un sello que certifica que se han seguido los procedimientos oportunos en la producción alimentaria. Aun así, el certificado halal no es necesario para exportar a Marruecos, y está permitida la venta y el consumo de productos *haram*, esto es, aquellos que no cumplen con las consignas religiosas (López García y Tarrío Tamayo, 2022). ▷

2.2. Canales de distribución del sector alimentación

En Marruecos conviven dos canales principales de distribución. Por un lado, el canal tradicional, caracterizado por las *épiceries*, pequeñas tiendas de barrio o ultramarinos. Se estima que está compuesto por un mínimo de 45.000 establecimientos y que abastecen alrededor del 70% de la demanda nacional. Navarro (Juver) afirma en *El Exportador* que:

la capilaridad en la distribución tradicional es la que permite llegar a todos los puntos de venta y aquí, la figura del mayorista, que suministra a esos miles de pequeños comercios que representan gran parte de las compras, resulta clave, sobre todo en las zonas rurales. (Navarro, 2022, como se citó en García Cuesta, 2022)

Es este rol del mayorista distribuidor el más importante en el mercado marroquí. Estos suponen un cuello de botella importantísimo. A ellos se dirigen miles de productores y de ellos compran miles de pequeños establecimientos. Estos mayoristas distribuidores son pocos y muy concentrados, por lo que tienen un importante poder de mercado.

Por lo tanto, la empresa española que elija este canal debe asumir que la competencia es muy elevada y que es necesario contar con una organización logística excelente (si son ellos los que quieren distribuir), o bien con la subcontratación de mayoristas que permitan cubrir cada zona del mapa. En cualquier caso, resulta fundamental controlar el producto a lo largo de toda la cadena de distribución y motivar a los socios con incentivos y objetivos definidos (López García y Tarrío Tamayo, 2022).

Por otro lado, cabe mencionar el auge del canal moderno, que abarcaría aproximadamente

el 30% de la demanda del país. En él se enmarca la gran distribución, formada en Marruecos por cuatro grupos principales —Marjane, Label-Vie-Carrefour, Aswak Assalam y BIM— que negocian de forma agresiva, al contar, al igual que los mayoristas, con nichos muy cautivos y fuerte poder de mercado aprovechando su capacidad de penetración. Ello conlleva, por tanto, costes de entrada elevados, si bien garantiza el acceso a los consumidores de mayor renta, así como a los interesados en los productos importados.

Así lo corroboran Lamhaimer (Coprallim) y los diversos importadores de artículos europeos, que a menudo distribuyen a estos actores atestigüando los grandes márgenes que estos obtienen en cada marca licenciada y en cada uno de sus respectivos productos. Sin embargo, la progresiva modernización de los canales de distribución está promoviendo una mayor diversidad de alimentos de importación y conduciendo a un mercado más marquista y equilibrado en calidad/precio (López García y Tarrío Tamayo, 2022). Si bien este proceso no es muy rápido.

2.3. Perspectivas y oportunidades del sector de la alimentación

En los últimos años las exportaciones alimentarias españolas han estado evolucionando positivamente, acompañadas de un contexto económico favorable para Marruecos. No obstante, los acontecimientos derivados de la pandemia y la crisis de oferta hacen prever un estancamiento o incluso un empobrecimiento de la renta disponible, que vendrá compensado por la cercanía y bajos costes logísticos para los productos españoles.

Con todo, la liberalización de las barreras arancelarias, la proximidad geográfica y el conocimiento de la gastronomía española ▷

entre los sectores sociales nicho, que son los que albergan pautas de consumo más occidentalizadas, permiten aseverar la posibilidad de una mayor penetración del sector alimentario español en Marruecos. Todo ello impulsado por la progresiva normalización de los flujos turísticos entre ambos países, que ha de promover mayor discernimiento y consumo de productos importados en el mercado marroquí.

Como se ha comentado, Marruecos es una potencia agrícola y mantiene gran capacidad de producción en ciertos sectores, como en el de frutas y verduras o en el cárnico. Sin embargo, existen oportunidades de negocio derivadas de la necesidad de abastecimiento, de las nuevas pautas de consumo y del auge de nuevos nichos, donde el país no ha logrado establecer producción (setas, rúcula, etc.). Como recomendación general, las mayores oportunidades se encuentran en los productos más importados durante los últimos años, como el azúcar, las grasas y los aceites, los quesos y la mantequilla, o los crustáceos (Office des Changes, 2022).

Un ejemplo de éxito lo encontramos en el segmento de la panadería, pastelería y galletería,

así como en chocolate y cacao en polvo, en el que España se erige como proveedor líder. En el primer caso, la buena reputación de nuestros productos ha conseguido hacerse con una cuota de mercado del 42% de las importaciones marroquíes, con unas ventas estimadas en más de 43 millones de euros en 2020 (UN Comtrade Database, 2022). Finalmente, cabe mencionar que existen sectores estratégicos que representan una oportunidad de crecimiento, como puede ser el de la comida rápida o preparada, los productos BIO o ecológicos, o el de los alimentos sanos (López García y Tarrío Tamayo, 2022).

2.4. Análisis DAFO del sector alimentación

En la Imagen 2 se indican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades susceptibles de mención para el sector alimentario en Marruecos. ▶

TABLA 4
PRINCIPALES IMPORTACIONES AGROALIMENTARIAS EN MARRUECOS (2021)

Código arancelario	Producto	Valor (millones DH)
1001	Trigo y morcajo.....	14.294
1005	Maíz.....	6.074
1701	Azúcar de caña.....	5.926
1507	Aceite de soja.....	5.775
802	Frutos de cáscara frescos o secos.....	2.630
902	Té, incluso aromatizado.....	1.866
080410	Dátiles.....	1.817
2106	Preparaciones alimenticias diversas.....	1.789
19	Pastelería y prep. a base de cereales.....	1.572
306, 307	Crustáceos y moluscos.....	1.369
1209	Semillas, frutos y esporas, para siembra.....	1.253
406	Quesos y requesón.....	1.225
1806	Chocolate y alimentos con cacao.....	1.174

Fuente: Office des Changes (2022).

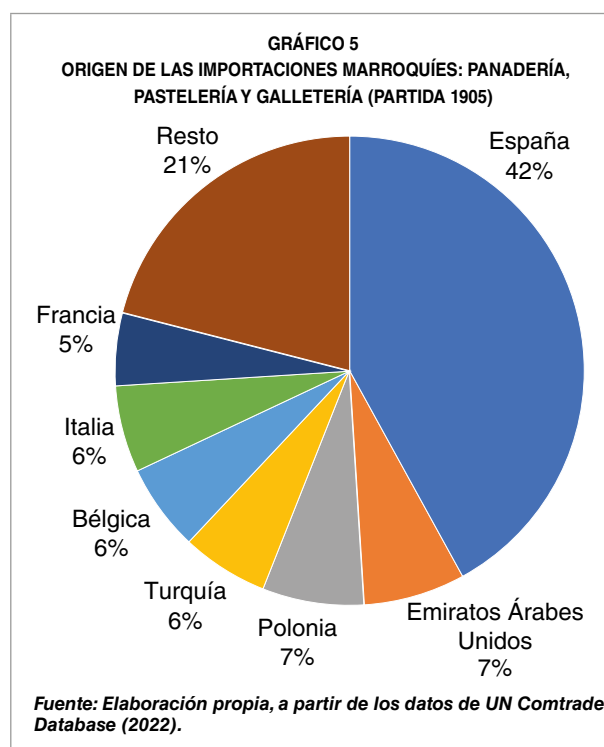


IMAGEN 2
ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR ALIMENTARIO ESPAÑOL



Fuente: Elaboración propia.

3. El vino en Marruecos

Marruecos es un país de religión musulmana, sin embargo es un productor de vino desde la época romana, con lo que el consumo de alcohol es un aspecto complejo. A pesar de su carácter *haram*, prohibido según el credo musulmán, prohibición que se traslada a la ley que sólo permite el consumo de alcohol a no musulmanes, el consumo de alcohol en Marruecos no es ni mucho menos insignificante.

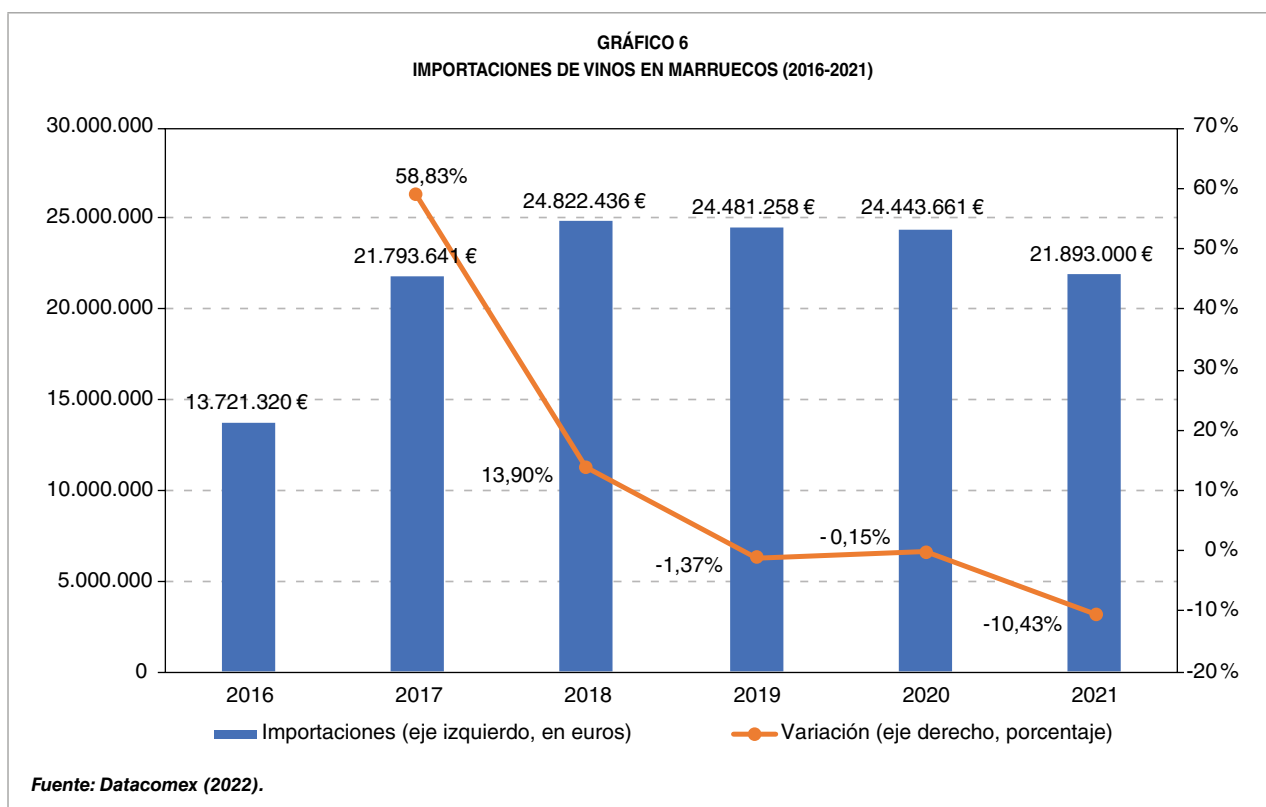
L'Economiste-Sunergia realizó en 2021 (Masmoudi, 2021) una encuesta sobre el consumo de alcohol en Marruecos entre una muestra de 1.017 personas. A la pregunta «¿Consumen usted o alguien cercano a usted (familia, etc.) alcohol (cerveza, vino, etc.)?», un 21 % afirmó consumirlo ellos mismos o una persona cercana, mientras que 7 de cada 10 alegaron no consumirlo, y un 3 % prefirió no responder. Sin embargo, existe un sesgo en la muestra debido a que su carácter prohibido genera un estigma sobre él y por el tabú social que supone ser consumidor de alcohol. Por todo ello, no es fácil

recabar datos claros sobre el perfil de los consumidores y sobre su demanda.

En Marruecos se pueden encontrar tres tipos de alcohol: el destilado, la cerveza y el vino. Nos centraremos en este último al ser Marruecos un importador neto de vino (Euromonitor, 2022), y es aquí donde a España, como gran productora de vino, se le presenta una oportunidad a largo plazo.

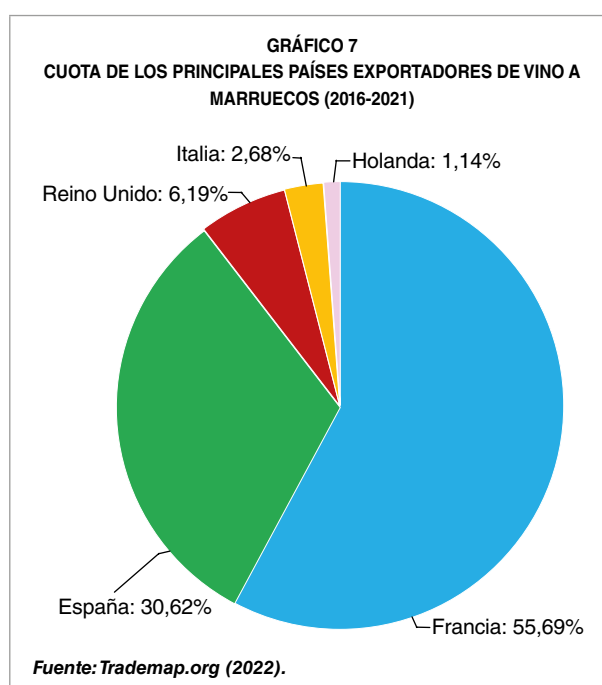
3.1. Importaciones y cuota de mercado

En el Gráfico 6 se muestra la evolución de las importaciones de vino en Marruecos (partidas arancelarias 22.04 y 22.5). Como se puede apreciar, el valor de las importaciones ha ido aumentando considerablemente cada año. Sin embargo, en 2019 se produjo un leve retroceso, agravado en 2020 y 2021 por la crisis de la COVID-19, estancamiento debido al cierre de la hostelería y al cierre de fronteras (iniciado en diciembre de 2021 y que se prolongó hasta febrero de 2022) y la consecuente ▷

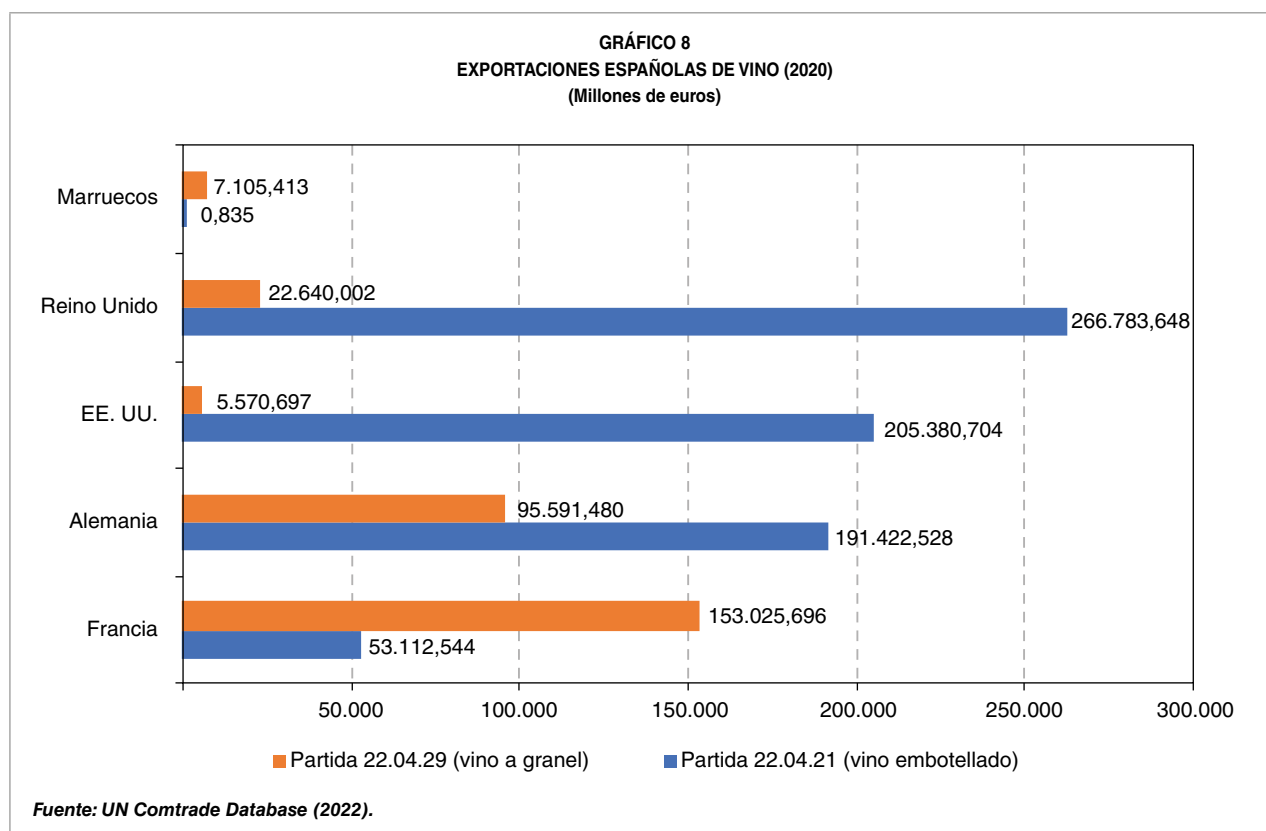


paralización de llegada de turistas a Marruecos. Por otra parte, se observa que las importaciones en volumen continuaron creciendo, aunque en menor medida, por lo que el descenso en valor se debió principalmente a la disminución de los precios derivada de la pandemia.

En cuanto a la cuota de mercado, los países que copan las importaciones de vino en Marruecos en el periodo 2016-2021 se detallan en el Gráfico 7. España es el segundo socio comercial en cuanto a las importaciones de vino en Marruecos. Al analizar el periodo estudiado año a año, se observa que las exportaciones de vino español a Marruecos han crecido considerablemente, por lo que pasa de ser el tercer socio comercial de Marruecos en 2016 (con unas exportaciones valoradas en alrededor de 427.450 euros) a ser el segundo socio comercial en 2020 (con 9 millones y medio de euros en exportaciones de vino).



En cuanto al tipo de vino, cerca de 8 millones de euros de esas exportaciones (87%) ▷



correspondían a vino envasado en recipientes de más de 2 litros, es decir, vino exportado a granel. Sin embargo, en 2021, esta proporción evolucionó de manera relevante, pues de los casi 7 millones de euros exportados de España a Marruecos tan solo 4,7 millones (68%) fueron a granel (UN Comtrade Database, 2022). Esto es, la proporción de vino embotellado que España exporta a Marruecos experimenta una tendencia al alza, que pone en valor las cualidades de vino español y refleja la preferencia del consumidor por un vino de calidad mayor.

3.2. Barreras arancelarias

En virtud del acuerdo de libre comercio entre Marruecos y la UE, los derechos de aduana sobre el vino importado se han reducido anualmente, hasta alcanzar el 4,9% en 2021 (Euromonitor, 2022). Este es el nivel tarifario más bajo hasta la

fecha (34% en 2015 y 9% en 2020) y se presenta como una cifra significativa antes de desmantelar completamente los aranceles a la importación en 2022. Sin embargo, a pesar de esta flexibilización, los actores locales se preparan para un aumento sustancial del impuesto sobre el consumo (TIC) al sector. Este impuesto sobre el vino aumentó en 2021 un 12,5%, alcanzando los 900 MAD/hl (previamente 800 MAD/hl)². ▷

TABLA 5
IMPUESTOS Y TASAS SOBRE EL VINO (2021)

Código arancelario	Descripción
Arancel a la importación sobre la cerveza y el vino (UE y EE. UU.)	4,9%
Impuesto sobre el consumo	900 MAD/hl
Tasa parafiscal de Media Luna Roja (cerveza y vino)	5 MAD/hl
IVA	20%

Fuente: Estudio de bebidas alcohólicas en Marruecos, Euromonitor (2022).

² MAD, código del dirham (DH, en inglés).

3.3. *Hacia un nuevo modelo arancelario*

Como consecuencia del desmantelamiento de aranceles en la última década, los importadores cada vez presentan una gama de marcas más amplia. Así, existe una importante afluencia de vino importado a precios competitivos y, como resultado, una mayor fragmentación de la competencia, que exige a los actores del mercado diferenciarse del resto, ya sea mediante la calidad de los productos o a través de la competitividad de los precios.

3.4. *Modelo de venta y distribución*

Marruecos es un país en el que no es común encontrar alcohol en las superficies de supermercados e hipermercados directamente. La cadena Marjane dejó de vender alcohol en 2016 y, desde entonces, Carrefour (tan solo en determinados establecimientos y en un espacio físicamente separado) es la única cadena de supermercados que lo ofrece. No obstante, la cadena impone márgenes elevados sobre el alcohol que alcanzan el 45% de su precio final, dando lugar a un impulso de los precios y un freno de las ventas por volumen (Euromonitor, 2022). A esta situación se suma el bajo número de tiendas con licencia para vender alcohol

concedidas por el Ministerio de Interior y por el de Seguridad Nacional, consecuencia de las restricciones impuestas por el Gobierno.

3.5. *Retos del sector. Perspectivas y oportunidades*

Los turistas y expatriados europeos, junto con los marroquíes de clase alta, constituyen el perfil del consumidor de vino en Marruecos. Por ello, la pandemia y el cierre de fronteras del país, a lo que se añaden el cierre de bares y discotecas y la prohibición de todas las festividades públicas, afectaron de manera significativa a las ventas de este producto en el canal de la hostelería.

Las ventas totales en volumen disminuyeron un 4% en 2021, hasta los 29 millones de litros. Esto permite hacerse una ligera idea del tamaño del mercado, si se compara con países como Canadá o Australia, donde las ventas alcanzan los 650 y 215 millones de litros respectivamente. Por categorías, el vino de uva es el más vendido y el preferido por los jóvenes, a pesar de su disminución de un 3% en 2021. No obstante, la variación en valor fue de un 5% para 2021, con una distribución de ventas en la que los minoristas de alimentación modernos, incluidos supermercados e hipermercados, ▷

TABLA 6
VENTAS DE VINO POR CATEGORÍA (2016- 2021)
(Volumen, en millones de litros)

Categoría	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vino	33,5	34,7	35,9	37,5	29,7	28,7
Vino de uva.....	33,0	34,3	35,4	37,0	29,3	28,4
Vino tinto.....	27,0	28,1	29,1	30,5	24,2	23,5
Vino rosado.....	5,1	5,2	5,3	5,5	4,3	4,2
Vino blanco.....	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	0,7
Vino espumoso.....	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2
Vino fortificado y vermut.....	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1

Fuente: Estudio de bebidas alcohólicas en Marruecos, Euromonitor (2022).

TABLA 7
VENTAS DE VINO POR CATEGORÍA (2016- 2021)
 (Millones de euros)*

Categoría	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vino	452,96	487,38	530,85	575,29	589,03	575,08
Vino de uva	425,60	458,21	499,75	542,16	557,50	549,17
Vino tinto	348,66	377,37	413,73	451,46	466,71	458,98
Vino rosado	63,74	67,17	71,83	76,25	76,55	76,07
Vino blanco	13,21	13,68	14,17	14,45	14,23	14,12
Vino espumoso	20,32	22,08	23,88	25,85	24,81	20,08
Vino fortificado y vermut	7,03	7,09	7,24	7,27	6,73	5,82

* Cambio EUR-DH: 10,42.
 Fuente: Estudio de bebidas alcohólicas en Marruecos, Euromonitor (2022).

encabezan las ventas de vino gracias a su amplia gama de productos, bajos precios y promociones, que les permiten fomentar las ventas por volumen (Euromonitor, 2022).

Se espera que, en los próximos años, la disminución del poder adquisitivo de los hogares pueda repercutir en el consumo del vino y bebidas alcohólicas en general por parte de la clase media-baja, que apostará por el consumo de vino sin marca de mercados *off-trade* más que por el vino embotellado, que tiende a ser más caro. Es precisamente al segmento de la población con rentas medio-bajas al que van dirigidas la mayor parte de las importaciones de vino a granel.

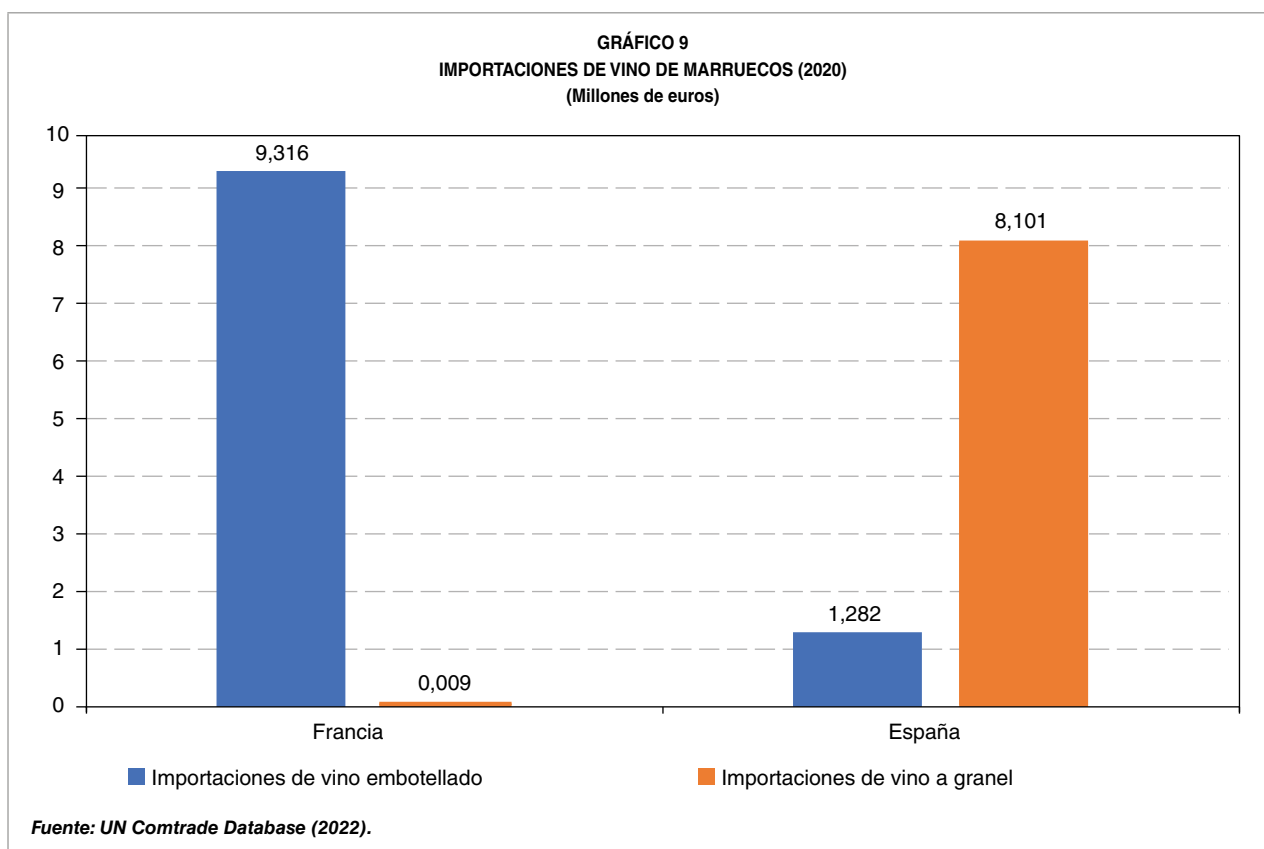
España se erige en un gran exportador granelista en sus relaciones con numerosos países europeos (en primer lugar, se encuentran Francia y Alemania), aunque también destacan en el top 10 Costa de Marfil y Japón. Por su parte, Reino Unido y EE. UU. son los mayores importadores de vino español embotellado, junto con otros países como Suiza, Canadá o China.

Como se observa en el Gráfico 8, con datos de 2020, España exporta casi 10 veces más de vino a granel a Marruecos que de vino embotellado. Aunque es verdad que los 7 millones de euros importados en concepto de vino a granel

se alejan de los 153 millones de euros en exportaciones de vino español destinados a Francia, el vino a granel exportado a Marruecos por España supone casi un 90 % del total de las exportaciones españolas de vino a Marruecos, configurando a España como un gran exportador granelista en sus relaciones con Marruecos.

Adoptando la perspectiva del mercado marroquí, si bien es cierto que España en 2020 fue el tercer país de origen³ de las importaciones de vino embotellado por Marruecos (con un total de 1.282.698 de euros), se encuentra lejos del líder, Francia, con sus más de 9 millones de euros importados por Marruecos, como se observa en el Gráfico 9. Por tanto, el reto consiste en potenciar las exportaciones españolas de vino embotellado a Marruecos, que es el dirigido a la clase media-alta, para que así se equipare a las exportaciones de vino a granel. El consumidor marroquí que bebe vino ▷

³ Las diferencias entre los datos de exportaciones de vino con destino a Marruecos, recogidos en el Gráfico 8, y los datos de importaciones marroquíes de vino de origen español, recogidos en el Gráfico 9, se deben, principalmente, a la distinta perspectiva adoptada en los registros de aduanas de exportación e importación. En el primer caso, las exportaciones se contabilizan según el país de destino inmediato, en el segundo, según el país de origen del producto. Así, una exportación española de vino dirigida, por ejemplo, a Portugal, para su posterior reexportación a Marruecos, se contabilizaría, en la aduana española, como una exportación española destinada a Portugal y, en la aduana marroquí, como una importación marroquí de vino con origen de España.



embotellado, habitualmente, es conocedor de los vinos españoles y de su calidad, pero su oferta es bastante más reducida que la francesa; por ello, la clave está en potenciar la marca España mediante la puesta en valor del producto y su promoción en diversos círculos como son ferias, eventos, y restaurantes y bares.

Se espera que la reapertura del país al turismo impulse las ventas, dando lugar a un escenario más optimista que el que deriva de la renta familiar. Además, la propensión a las modas occidentales, que tiene lugar en el país de manera progresiva, constituye otro factor de impulso al consumo y la cultura del vino en el país, especialmente en productos de calidad (Chambre française de Commerce et d'Industrie du Maroc, 2018). Esto puede ciertamente suponer una oportunidad para el vino español, cuya valorización en el mercado marroquí es cada vez mayor, según indican las cifras de proporción de vino

embotellado que, aunque todavía están lejos de las francesas (tan solo 0,35% a granel en 2020 y 2,49% en 2021), resultan prometedoras.

Para competir con el vino francés de calidad, el vino español debe seguir una estrategia, en primer lugar, de puesta en valor, a través de la promoción. En este sentido, el Gobierno marroquí no permite la publicidad de este tipo de productos, por lo que las empresas no invierten directamente en su difusión en medios audiovisuales. Esto no impide llevar a cabo estrategias de emplazamiento publicitario de manera indirecta: a través de películas, conciertos o mediante las propias tiendas, que utilizan sus redes sociales para informar de nuevas marcas o descuentos. Tras esta puesta en valor, el vino español puede ofrecer al consumidor unos precios algo más competitivos que los franceses e incitar al consumidor a decantarse por la compra del producto español. ▷

IMAGEN 3
ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR DE VINO ESPAÑOL



Fuente: Elaboración propia.

3.6. Análisis DAFO del vino español

Finalmente, en la Imagen 3 se indican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades susceptibles de mención para el sector de vino español en Marruecos.

Bibliografía

Agence pour le Développement Agricole. (2018). *Guide de l'investisseur dans le secteur agricole au Maroc*. Ministerio de Agricultura, Pesca Marítima, Desarrollo Rural y Aguas y Bosques. https://www.ada.gov.ma/sites/default/files/Guide-Investisseur-ADA/Guide_Investisseur%20FR.pdf

Alto Comisionado de Planificación. (2021). *Comp-tes Nationaux 2021. Marruecos*.

Chambre française de Commerce et d'Industrie du Maroc. (2018). *Le Marché des vins et spiritueux au Maroc* [Présentation PowePoint]. https://www.cfcim.org/wp-content/uploads/2018/09/Maroc_-Le-marche-des-Vins-et-spiritueux.pdf

Díaz-Cassou, J., Iraqui, A., Megevand, C., & Marzo, F. (2022). *Morocco Economic Monitor. The Recovery*

is Running Dry. The Word Express, Inc. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099529307192239926/pdf/IDU020d-792070df4a04e830957f0f9fd56c0f71e.pdf>

Direction de la Stratégie et des Statistiques. (2020). *Le Plan Maroc Vert. Bilan et impacts 2008-2018*. Ministerio de Agricultura, Pesca Marítima, Desarrollo Rural y Aguas y Bosques. https://www.agriculture.gov.ma/sites/default/files/2021-08/20-00529-MA_Plaquette_Bilan%20PMV_VF%286-7-21%29-compresse%CC%81.pdf

ESTACOM. (2022). *Estadísticas españolas de comercio exterior*. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estadisticas/sus-estadisticas-a-medida/estadisticas-espanolas-estacom/index.html>

Euromonitor. (2022). *Alcoholic Drinks in Morocco*. Passport.

García Cuesta, J. (17 de mayo de 2022). Sabor español en Marruecos. *El Exportador. Revista para la internacionalización*. <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mercados/sabor-espanol-marruecos-rep2022907828.html>

S. Alemán Nouichef, A. Tarrío Tamayo, C. Rodrigo Duerto, C. Álvarez Silveira y D. Casanella Heredia

López García, H. y Tarrío Tamayo, A. (2022). *Estudio de mercado. El mercado de la alimentación en Marruecos*. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/estudio-mercado-alimentacion-marruecos-2022.html>

Louali, A. (Ed.). (2019). *Le secteur agricole marocain: Tendances structurelles, enjeux et perspectives de développement*. DEPF Études. <https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2019/Le%20secteur%20agricole%20marocain.pdf>

Masmoudi, K. (12 août 2021). Enquête L'Economiste-Sunergia: Deux sondés sur 10 consomment de l'alcool. *L'Economiste*.

Ministerio de Agricultura, Pesca Marítima, Desarrollo Rural y Aguas y Bosques. (2019). *Agriculture en Chiffres 2018*. Royaume du Maroc. https://www.agriculture.gov.ma/sites/default/files/19-00145-book_agricultures_en_chiffres_def.pdf

Naciones Unidas. (2021a). *Informe Mundial de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los*

Recursos Hídricos 2021: El valor del agua. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378890>

Naciones Unidas. (2021b). *World Drug Report 2021*.

Office des Changes. (2022). *Commerce Extérieur 2021*. Rabat.

Trade Map. (2021). *Comercio bilateral entre Marruecos y España. Producto: 84 Aparatos mecánicos y 31 Abonos*.

UN Comtrade Database. (2022). *Trade statistics August 2, 2022*. <https://comtrade.un.org/data/>

Urtasun Pascual, A. y Centeno Mata, J. (2022). *Estudio de mercado. El mercado del cáñamo en Marruecos 2022*. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/estudio-mercado-canamo-marruecos-2022-doc2022912871.html>

Carlos Gustavo Parrilla García*

EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN EN MARRUECOS

Descripción de las capacidades del sector en Marruecos y sus perspectivas futuras

Con una población de 37 millones de habitantes (estimación de 2020) y un PIB (estimación de 2019) de 122.500 millones de dólares, Marruecos es la quinta economía de África. De acuerdo con el Global Competitiveness Report de 2019, Marruecos ostentaba el puesto 32 en red viaria, el 16 en infraestructuras marítimas, el 45 en aeropuertos y el 64 en ferrocarril. Estos datos otorgan a Marruecos el mejor *ranking* en infraestructuras de toda África. Así mismo, Marruecos también dispone del mayor puerto en África y en el Mediterráneo, ocupando el puesto 18 en el mundo, con una capacidad de tránsito de contenedores de 9 millones de unidades. Está situado en la zona franca de Tánger y sirve de *hub* logístico para África y Europa.

En este artículo se analizará particularmente el sector del automóvil en Marruecos, con sus capacidades, sus perspectivas futuras y señalando las actividades y los sectores que pueden ofrecer mayores oportunidades de negocio en el medio plazo.

Palabras clave: automoción, Industria 4.0, digitalización, tasa de cobertura, oportunidades de negocio, España, Marruecos.

Clasificación JEL: L62, L92, O14, O55.

1. Introducción

La industria del automóvil marroquí ha conocido evoluciones positivas después de su génesis a principios de los años sesenta del siglo pasado, con la creación de la primera sociedad de ensamblaje y construcción de automóviles en Casablanca, SOMACA. En los inicios, la actividad principal consistía en el ensamblaje y montaje de vehículos a partir de piezas y

componentes importados del extranjero. A mediados de los años noventa, además del ensamblaje, el sector comenzó a extender su actividad a la fabricación de componentes. Este nuevo segmento se desarrolló gracias a cláusulas específicas contenidas en los acuerdos con los inversores extranjeros, donde la tasa de integración local¹ debería estar entre el 25% y el 50%. En esta época, el volumen de producción rondaba las 30.000 unidades al año. ▷

* PhD. CTO de ITERA Maroc.

Versión de septiembre de 2022.

<https://doi.org/10.32796/bice.2022.3152.7499>

¹ La tasa de integración local se define como el porcentaje de valor añadido del producto final, en nuestro caso un automóvil, generado por el ecosistema empresarial local. Se refiere al conjunto de productos y servicios necesarios para la producción completa de un automóvil.

Después de la puesta en servicio de la fábrica de Renault en Tánger, en 2012, la industria del automóvil ha conocido una nueva dinámica, como atestigua el aumento considerable de la capacidad de producción del sector, que ha llegado a las 430.000 unidades en 2018 entre los complejos de producción de Tánger (340.000 unidades) y Casablanca (90.000 unidades).

La puesta en servicio de la fábrica de Stellantis en Kenitra, en 2019, ha contribuido al refuerzo de la capacidad de producción de Marruecos con más de 100.000 unidades por año. Así mismo, a partir de 2023, se espera duplicar la capacidad de producción de la fábrica de Stellantis en Kenitra en otras 100.000 unidades/año y la fábrica de SOMACA en Casablanca en otras 70.000 unidades/año, llegando a una capacidad total de 700.000 unidades por año en el horizonte de 2023.

Hoy en día este es el principal sector exportador del país, con una tasa de integración

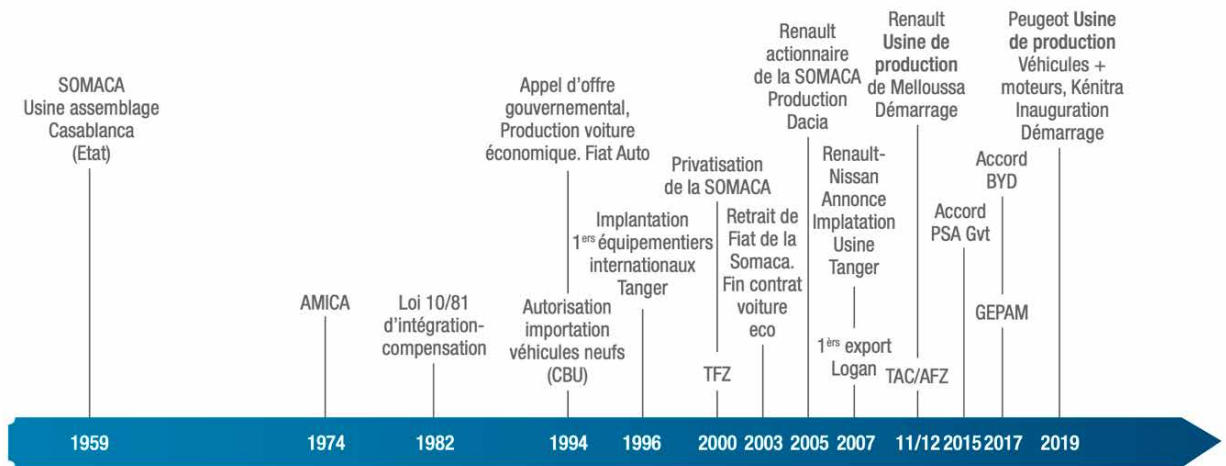
local del 60 % y 116.000 empleos creados solamente en el periodo 2014-2018. Es también, en estos momentos, el primer *hub* de construcción del automóvil del continente africano. En cualquier caso, ese sector no lo constituyen únicamente el ensamblado o la construcción de automóviles; lo constituyen, también, los ecosistemas desarrollados a partir de los constructores PSA (Peugeot Société Anonyme) y Stellantis (OEM)² o de TIER1³ extranjeros.

La dinámica desencadenada a nivel del sector del automóvil en Marruecos se ha concentrado alrededor de las zonas industriales de Tánger, Kenitra y Casablanca. En todo caso, otras ciudades comienzan a atraer, aunque en menor proporción, proveedores de ▷

² OEM: Original Equipment Manufacturer. En el caso de nuestro artículo, se trata de los fabricantes de vehículos, de los integradores del producto final que se venderá al público.

³ TIER1: Se trata de un término utilizado, fundamentalmente, en la industria manufacturera. Establece la relación entre el constructor original de equipos (OEM) y sus proveedores en la cadena de suministro. Un TIER1 es un proveedor directo de un producto que irá ensamblado en el equipo final producido por el OEM, en el caso de este artículo, un vehículo.

GRÁFICO 1
EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL EN MARRUECOS



Fuente: AMICA (Association Marocaine Pour L'industrie et Le Commerce).

componentes TIER1 y TIER2⁴, como Faurecia en Rabat, INOTECHA en Agadir, Yazaki en Meknes, BATIFER en Mohammedia, Floquet Monopole en Fez o Mecalp en El Jadida. Se puede afirmar que las autoridades marroquíes han establecido una acertada estrategia de diversificación territorial, de manera que el proceso de industrialización aparejado al desarrollo de la industria del automóvil sirva de eje vertebrador y repercuta positivamente en el mayor número de regiones del país con el fin de corregir desequilibrios socioeconómicos.

2. Una industria netamente exportadora

Entre 2005 y 2013, los ingresos derivados de las exportaciones de la industria del automóvil se han cuadruplicado, pasando de los 7,3 mil millones de MAD⁵ a los 31,6 mil millones de MAD, es decir, una tasa de crecimiento del 20%. Durante el periodo 2014-2021, como consecuencia de la transformación del sector en ecosistema automóvil, las exportaciones han pasado de 42,7 mil millones de MAD a 83,8 mil millones de MAD, en progresión anual de media del 14%, erigiendo al sector a la primera posición de sectores exportadores por séptimo año consecutivo y por delante del sector de los fosfatos, con un porcentaje total de las exportaciones nacionales del 26%. Por el contrario, las ventas del sector del cableado han acusado una ligera baja del 1,9% (-489 millones de MAD) entre 2020 y 2021.

⁴ TIER2: Se trata de un proveedor dentro de la cadena de suministro de la producción manufacturera. Su producto irá integrado, a su vez, dentro del producto final de los TIER1. Un ejemplo evidente sería el de una pieza plástica de inyección producida por un TIER2 que estará integrada dentro de un subconjunto ensamblado por un TIER1, como podría ser un guarnecido de una puerta.

⁵ Código de la moneda oficial marroquí: dirham o dirhem.

A nivel de número de vehículos exportados, en 2021 se ha llegado a la cifra de 358.745 unidades, en progresión de un 18,6% respecto a 2020. Un nivel inferior al de 2019, prepandemia, año en el que 366.449 vehículos fabricados en Marruecos fueron exportados al extranjero. Hasta 2011, las exportaciones del sector del automóvil se basaban en la producción de cableado en un 75%. Con la implantación de la fábrica de Renault en Tánger, el porcentaje de actividades de ensamblaje ha aumentado significativamente desde el 12% al 47% en el periodo 2011-2018, aumentando con ello el valor añadido de la actividad manufacturera nacional.

Este cambio de estructura observado a nivel de exportaciones ha repercutido positivamente en la tasa de cobertura⁶ de intercambio, que ha llegado al 72% en 2018, frente al 16% en 2011. Esta mejora sustancial se explica por una tasa de cobertura de casi el 100% para los bienes de construcción de automóviles en lugar del 16% en 2011. Por el contrario, el peso de las importaciones de carrocerías y de accesorios se deja notar en la tasa de cobertura con un 8% y 26%, respectivamente, en 2011 y 2016. Con ello se puede afirmar que el sector del automóvil marroquí ha adquirido un nivel de madurez considerable, convirtiéndolo en el vigesimosexto país en el *ranking* de producción de automóviles en el mundo.

La tendencia en los próximos años, por parte del Gobierno marroquí, va a ser la de potenciar la tasa de integración local, al igual que promocionar los sectores exportadores, fundamentalmente automóvil y fosfatos, con el objetivo de equilibrar la balanza comercial que, en el año 2021, registró un enorme déficit de ▷

⁶ La tasa de cobertura se define como el porcentaje de las exportaciones que pueden pagarse con las importaciones registradas durante el mismo periodo de tiempo. Es, por tanto, un indicativo que mide la relación entre las exportaciones y las importaciones de un país.

18.763 millones de euros, un 14,5% del PIB, algo insostenible a medio y largo plazo. El motivo fundamental de este desequilibrio es la dependencia exterior del aprovisionamiento de combustibles fósiles, y es por ello que las autoridades nacionales pretenden hacer del sector del automóvil una palanca de corrección de este déficit exterior tan abultado.

3. El contexto de los procesos de relocalización en Europa

En los últimos años se han dado tres hechos que han afectado considerablemente a las cadenas logísticas mundiales y a las estrategias de Estados y multinacionales occidentales en lo que respecta a la soberanía industrial: la guerra económica sinoamericana, la pandemia de COVID-19 y la guerra en Ucrania. Estas tres circunstancias están teniendo su impacto en el sector del automóvil, afectando a las estrategias de las cadenas de suministro y conllevando procesos de relocalización de la producción industrial, fundamentalmente en la Unión Europea. Para los próximos años o décadas, la consigna es la seguridad de suministro y la resiliencia contra eventualidades en lugar de la

optimización al máximo de los costes de producción. Esta nueva ola de acortamiento de cadenas de suministro va a beneficiar a Marruecos, país situado en la cuenca mediterránea, vecino de la UE y con unas infraestructuras modernas y adaptadas a la exportación de mercancías.

Incluyendo en su haber dos grandes constructores de automóvil con una capacidad total de 700.000 unidades, además de un MoU⁷ firmado con BYD⁸, Marruecos ha conseguido una masa crítica importante que le permite estar en buena posición para sacar ventaja de estos movimientos de relocalización que se operan a escala mundial, fundamentalmente en Europa. Nuevas inversiones podrían llevar a la industria del automóvil nacional a nuevos niveles y aportar nuevas tecnologías y *know-how*.

3.1. La proximidad de Marruecos a Europa

La situación geográfica de Marruecos, próxima a Europa, y su experiencia con los grupos Renault y Stellantis, así como con sus ▷

⁷ Memorando de entendimiento, por sus siglas en inglés: Memorandum of Understanding.

⁸ BYD Auto Industry Co Ltd (BYD).

CUADRO 1
CIFRAS CLAVE DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN EN MARRUECOS

	2014	2015	2016	2017	2018
Número de automóviles fabricados	231.986	288.329	345.106	376.286	439.537
Número de automóviles exportados (valor)	168.228 (2.947 M USD)	165.264 (2.416 M USD)	237.787 (2.293 M USD)	383.760 (3.197 M USD)	405.796 (3.578 M USD)
Tasas de integración	30%	43%	45%	50%	50,5%
Destino principal de exportación de automóviles	Francia / España / Alemania / Italia / Reino Unido				
Origen principal de los componentes	España / Francia / Rumanía / Portugal / China				
Valor de los componentes importados	3.176 M USD	2.751 M USD	4.187 M USD	4.588 M USD	5.136 M USD

Fuente: Trade Map – International Trade Statistics 2019, como se citó en Salvador Damian (2019).

proveedores, le confieren una ventaja importante para trazar partenariados estratégicos y alargar su red de proveedores locales e internacionales. El caso de la marca Dacia, que es fabricada en Marruecos y vendida en Europa occidental, refleja el nivel de calidad y de capacidad técnica de sus recursos humanos y técnicos.

3.2. Estatus clave de entrada al mercado africano

El mercado africano, el segundo en crecimiento de ventas de automóviles en el mundo en los últimos años, constituye una oportunidad para los constructores de automóviles que buscan diversificar sus mercados.

Varios constructores de automóviles ya están presentes en ciertos países africanos, aunque los centros de producción instalados son de talla muy reducida (de las 500 a las 5.000 unidades por año), y manifiestan un interés de extensión en otros países del continente. Se pueden citar los casos de:

- BMW, que está presente en Sudáfrica y que desea expandirse a lo largo del África subsahariana.
- Nissan, que está presente en Sudáfrica, Nigeria, Gana y Egipto, y que planea instalarse en Túnez, Kenia y Argelia.
- Toyota, que está presente en Egipto y en Sudáfrica, y que busca implantarse en Nigeria y en el norte de África.

A este nivel, Marruecos tiene previsto reforzar sus partenariados comerciales con los países africanos con fuerte potencial de ventas de automóviles participando en el desarrollo de una infraestructura industrial, logística y

tecnológica propia. Marruecos tiene previsto, igualmente, jugar el rol de impulsor en la región y dar a los constructores de automóviles el acceso a un mercado africano de talla atractiva. Esta ambición es manifiesta en el caso del constructor Stellantis, que quiere hacer de su fábrica en Kenitra una plataforma industrial regional que alimentará otros sitios de montaje en otros países africanos.

Marruecos puede igualmente, gracias a su infraestructura industrial, servir de plataforma de producción a los constructores que adopten estrategias de relocalización multidomésticas y que están preparados para desarrollar modelos de vehículos específicos en las condiciones y el nivel de vida del mercado africano, como es el caso del Renault Kwid y de los modelos de Suzuki en India.

3.3. Guerra en Ucrania. Cómo afecta al sector del automóvil marroquí

La guerra desencadenada por la invasión rusa en Ucrania está generando una serie de oportunidades inesperadas para el sector del automóvil marroquí. Como testigo, una serie de anuncios de nuevas instalaciones en Marruecos que se han encadenado recientemente. El último anuncio, de principios de junio de 2022, lo ha realizado el constructor checo Škoda avanzando el aumento de la capacidad de producción en Marruecos. Se trata, más concretamente, de una capacidad de producción suplementaria de la sociedad Kromberg & Shubert en su fábrica de Kenitra. El objetivo es satisfacer en el futuro la demanda de haces de cables para la producción del Enyaq iV, el vehículo 100% eléctrico de Škoda. Y eso no es todo: los haces de cables de los modelos Octavia y Superb serán producidos en Tánger. ▷

En la TFZ (zona franca de Tánger), dedicada al sector del automóvil, el caso de Sumitomo es paradigmático. Una de sus filiales en Marruecos, SEBN, ha recibido la transferencia de una parte de la producción de las fábricas ucranianas, concretamente de componentes necesarios para la fabricación del VW Golf 8. Sumitomo, instalada en Marruecos desde 2011, dispone de tres filiales en el país: SEWS, SEBN y SEWS CABIND, colocándola como uno de los primeros empleadores privados de Marruecos con 25.000 empleos. Con las nuevas relocalizaciones debidas a la guerra en Ucrania no se excluye que ese proceso de transferencia de producción se incremente en el medio plazo (Moutawakil, 2022).

Este es un ejemplo claro de cómo la inestabilidad geopolítica global puede afectar positivamente al sector del automóvil marroquí. Así mismo, al tratarse del único país norteafricano con un nivel de estabilidad política y solidez institucional acreditados durante los últimos decenios, lo convierte en un socio ideal para el sector del automóvil europeo en su proceso de relocalización y acortamiento de cadenas de suministro. Ni Túnez ni Egipto ni mucho menos Argelia con su política 51/49 y su proximidad estratégica a Rusia, han conseguido erigirse en socios creíbles para el poderoso sector del automóvil europeo.

4. Interés del mercado marroquí para las empresas españolas

4.1. Marruecos como cliente de las empresas españolas

Actualmente hay casi treinta empresas españolas TIER1 y TIER2 implantadas y con producción en Marruecos, entre las que cabe destacar

Grupo Antolín, BAMESA, Ficosa, Gestamp, Hispamoldes, Cablerías Group o Proinsur. Marruecos se ha convertido para España no solo en una base de producción, sino en un destacado cliente. Entre los mercados de fuera de la UE, en 2018 Marruecos se afianzó como primer destino de las exportaciones españolas de equipos y componentes de automoción, con unas ventas de 913 millones de euros.

En general, las estrategias de deslocalización de las empresas españolas del sector del automóvil responden a una necesidad de buscar nuevos mercados asociada a una reducción de costes de producción. Los principales determinantes de deslocalización de las empresas del sector del automóvil españolas (TIER1 y TIER2) hacia un país emergente como Marruecos podrían enumerarse como sigue:

- Una mano de obra cualificada y dotada de competencias técnicas y tecnológicas a coste competitivo. El salario mínimo interprofesional en Marruecos es de 2.698 MAD (250 euros).
- Un posicionamiento geográfico que da acceso a mercados importantes tanto a nivel local como regional.
- La existencia de una amplia red de zonas francas donde poder instalar centros de producción: TFZ (Tanger Free Zone), TAC (Tanger Automotive City), Renault Tanger Med y AFZ (Atlantic Free Zone).
- La posibilidad de exportar a partir de las zonas francas marroquíes y sin aranceles vía admisión temporal.
- Ventajas en materia de repatriación de dividendos a las sedes sociales extranjeras.
- Un número importante de acuerdos de libre cambio firmados que dan acceso ▷

- privilegiado a diferentes mercados y facilitan los intercambios.
- Un largo vivero de proveedores locales y multinacionales, formando ecosistemas integrados, disponiendo de un componente importante en I+D+i y permitiendo implementar sistemas de producción avanzados.
 - Unas infraestructuras de transporte de gran calidad, tanto a nivel de red viaria como del sector portuario (puertos de Tanger Med y Casablanca).
 - La retirada de Marruecos en 2021 de la lista gris de la Unión Europea de los territorios no conformes a las normas fiscales internacionales debería reforzar el atractivo económico del país.

4.2. Marruecos como oportunidad para implantar centros de desarrollo

Marruecos se mantiene demográficamente como un país joven con una media de edad de 29,5 años y una tasa de fertilidad de 2,42 nacimientos en 2021, en contraste con los 44,1 años de media en la UE y una tasa de fertilidad de 1,5. Así mismo, con una tasa de alfabetización del 72%, se encuentra al mismo nivel que Cuba, Pakistán, India o Turquía, según la Unesco.

Marruecos tiene más de cuarenta universidades, institutos de enseñanza superior e institutos politécnicos dispersos por los principales centros urbanos del país. Entre dichos centros destacan prestigiosas escuelas de posgrado como INPT (l'Institut National de Postes et Telecommunications), ENSEM (École Nationale Supérieure d'Électricité et de Mécanique), EMI, ISCAE, INSEA, National School of Mineral Industry, École Hassania des

Travaux Publics y las escuelas de gestión de Tánger y Casablanca.

La población joven en Marruecos, entre los 18 y los 44 años, constituye el 43% de una población total de 37 millones de habitantes, representando una verdadera oportunidad de captación de talento para las empresas españolas en un momento de carestía de personal formado en carreras STEM (Science, Technology, Engineering and Maths). En España, se estima que hay 10.000 puestos de trabajo en el ámbito de la tecnología que no se pueden cubrir anualmente y, según ciertas previsiones, podrían crearse alrededor de 1.250.000 puestos de trabajo de estas características en los próximos cinco años.

En el caso del sector del automóvil, los procesos de digitalización que se están llevando a cabo, tanto a nivel de vehículo autónomo como conectado, Industria 4.0 o los nuevos conceptos de movilidad, conllevarán una necesidad de incorporación masiva de recursos humanos formados en nuevas tecnologías a lo largo de la cadena de valor de la industria. En este sentido, Marruecos puede representar una oportunidad para establecer centros de ingeniería de desarrollo de producto tanto mecánico como electrónico, centros de desarrollo de *software* o ingenierías en robotización específicas para el sector del automóvil.

Sirva como ejemplo el caso de Stellantis, que ha instalado en Casablanca en 2017 el MTC (Morocco Technical Center), que tiene como misión el acompañamiento de las implantaciones industriales del grupo en la región y el desarrollo de actividades de I+D asociadas al plan de producto regional y al desarrollo de la integración local. Actualmente, este centro emplea a 800 técnicos a tiempo completo y deberá llegar a 1.100 en los próximos dos años. El objetivo declarado del MTC por parte de ▷

Stellantis es el de formar equipos capaces de desarrollar un vehículo completo en Marruecos. Con ello se puede percibir el potencial de los recursos humanos marroquíes como oportunidad para las empresas españolas del sector del automóvil en la carrera de la digitalización.

4.3. No todo es de color de rosa. Cuestiones a tener en cuenta

Aun con todos los atractivos manifestados en los puntos anteriores, hay una serie de cuestiones que hay que tener en cuenta a la hora de implantarse en Marruecos, tanto para los centros de producción como para los centros de desarrollo:

- Existiendo un *pool* de recursos humanos potencial muy interesante en Marruecos, tal como se ha manifestado en el punto anterior, hay un déficit de cualificación en relación con los estándares europeos que hay que tener en cuenta a la hora de configurar equipos de trabajo y establecer objetivos técnicos y empresariales. Ello obliga a las empresas extranjeras que se implantan en Marruecos a hacer un esfuerzo en formación específica para corregir esta carencia y adaptar las competencias del personal al estándar europeo.
- El coste del suelo industrial, especialmente en las zonas francas, es elevado, así como el espacio para uso terciario en las grandes ciudades como Casablanca, Rabat o Tánger.
- Existe una evidente carestía de suministro industrial, material electrónico o equipos informáticos en todo el territorio marroquí. Así mismo, el coste de la energía

también es elevado. Es por ello que aquellas actividades intensivas en consumo energético y materias primas como metales diversos es difícil que puedan llegar a ser rentables en territorio marroquí.

- El número de cuadros intermedios con experiencia es todavía escaso a día de hoy (el sector del automóvil ha comenzado a despegar desde la implantación de la planta de Renault en Tánger en 2012), y ello conlleva una cierta inflación de salarios para este tipo de perfiles.
- La carga burocrática, como pasa en casi todos los países emergentes, sigue siendo elevada y fundamentalmente desarrollada en papel. La digitalización de la Administración pública tiene todavía muy poca penetración, y eso repercute en una Administración farragosa y poco ágil donde el papel todavía sigue siendo el soporte clave de cualquier documento tanto en procesos aduaneros como en la tramitación de contratos de trabajo, declaración de impuestos, facturación, etc. La firma digital tampoco está implantada.

5. La estrategia sectorial de Marruecos. Aumento de la tasa de integración. Oportunidades para las empresas españolas

Con el fin de alcanzar una tasa de integración industrial del 86% en el horizonte de 2025, Marruecos plantea, como una de las estrategias clave en los próximos años, acoger nuevos eslabones de la cadena de aprovisionamiento de los que en estos momentos no existe producción nacional. Como ejemplos concretos se pueden mencionar algunos ▷

de los casos más relevantes (Salvador Damián, 2019):

- fundición de aluminio,
- tubos de aluminio,
- tubos de acero,
- tornillos y tuercas,
- resortes helicoidales,
- embalajes termoconformados,
- mecanizado de precisión,
- cerraduras,
- cromado,
- mecanismos de elevación de lunas,
- soplado de plástico,
- moldes de componentes.

Otro de los retos clave para Marruecos consiste en desarrollar la integración local en profundidad para integrar las *commodities* que faltan en la cadena de suministro actual, es decir, la valorización de las materias primas (minerales, metales estratégicos y tierras raras). Para llegar a estos objetivos, se vaticinan dos aproximaciones diferentes: la explotación del potencial geológico de Marruecos y la integración de las materias primas, como en el caso de los minerales, hasta conseguir el producto industrial final, así como el desarrollo de compañías de reciclaje, que representarán importantes ahorros. En todos los casos expuestos anteriormente se presentan oportunidades interesantes para las empresas españolas, no solo del sector del automóvil, sino de diferentes sectores industriales de la transformación y el reciclaje.

5.1. **El caso concreto del sector de carrozado de autobuses y camiones**

El desarrollo del ecosistema automóvil ha permitido la expansión de otros sectores

adyacentes, fundamentalmente el de los autobuses y el de los camiones. Hoy en día, dieciocho grandes constructores están representados en Marruecos a través de un ecosistema compuesto por 85 unidades de carrozado y de proveedores, llegando a una tasa de integración local del 42%. Marruecos aspira a llegar a una tasa de integración del 60% a medio plazo, lo que representa otra gran oportunidad de negocio para las empresas españolas.

Como ejemplo de oportunidades para las empresas españolas, después de la última licitación pública en la villa de Casablanca para renovar el parque de autobuses, doscientas unidades han sido suministradas por la filial marroquí de la compañía española Irizar.

6. **Objetivos del sector del automóvil marroquí dentro de la transformación digital. Oportunidades para las empresas españolas**

La crisis de la COVID-19 ha creado una paradoja en la economía. La estrategia marroquí a medio y largo plazo pasa por la captación de IDE (inversión directa extranjera) de empresas con productos y servicios tecnológicos de alto valor añadido con el fin de acompañar la transformación digital de la industria del automóvil. En este sentido, hay cuatro focos estratégicos de captación diferenciados:

- Las tecnologías relacionadas con la Industria 4.0.
- Las tecnologías relacionadas con el vehículo eléctrico, la conducción autónoma y el vehículo conectado.
- Las tecnologías relacionadas con la nueva movilidad. ▷

- Las tecnologías relacionadas con la digitalización del punto de venta y la experiencia del usuario.

En relación con las tecnologías relacionadas con la Industria 4.0, la industria del automóvil marroquí presenta manifiestas oportunidades de colaboración en tres ámbitos fundamentales: la automatización de procesos, la robótica y la impresión 3D. Estas tecnologías necesitan de una mano de obra altamente cualificada para su implantación; es por ello que la participación de empresas españolas con capacidad para invertir en la formación de profesionales cualificados en Marruecos y transferir conocimiento será más que bienvenida. El enfoque que busca la industria marroquí, por tanto, no se reduce exclusivamente a procesos de subcontratación de proyectos llave en mano en el extranjero como acontecía hasta ahora, sino que se busca mejorar la tasa de integración local, con el objetivo de llegar al 86% en 2025, y cualificar los actores nacionales mediante partenariados y acuerdos de colaboración con empresas extranjeras con un alto componente de I+D. En este sentido, se presentan verdaderas oportunidades para empresas españolas que trabajen en los tres ámbitos mencionados anteriormente y que deseen posicionarse en el mercado marroquí para participar en su transición digital. El establecimiento de partenariados con empresas marroquíes puede suponer una triple vía de interés para las empresas españolas: el acceso a un nuevo mercado y clara progresión, la posibilidad de desarrollar una filial en suelo marroquí con amplia disponibilidad de recursos humanos y el acceso estratégico al resto del mercado africano.

Todavía a día de hoy los conceptos de nueva movilidad, tales como el vehículo compartido, la micromovilidad urbana o el vehículo conectado,

no presentan muestras de un desarrollo inminente en Marruecos. En cualquier caso, conviene estar atento a la evolución del sector y a las tendencias que se puedan generar en un momento determinado con objeto de aprovechar oportunidades de posicionamiento en el mercado. En relación con el vehículo eléctrico, en la misma línea, la inversión a día de hoy en adecuación de la red eléctrica de baja tensión o la instalación de puntos de recarga es todavía residual y no parece que a corto-medio plazo puedan darse oportunidades de inversión y/o colaboración para las empresas extranjeras. Así mismo, las tecnologías relacionadas con las *smart cities*, en las que se enmarcarían las tecnologías relacionadas con el vehículo conectado, todavía presentan niveles de penetración residuales y no se atisba previsión de un despliegue inminente.

En Marruecos, como en la mayor parte del mundo, los confinamientos han impactado de manera sustancial al mercado del automóvil, fundamentalmente con el cierre de concesionarios y la suspensión de la actividad comercial. La gestión de esta situación excepcional ha dado lugar a iniciativas para mantener la actividad, haciendo de la transformación digital una auténtica palanca de desarrollo. Por ejemplo, Marketplace MOTEUR.MA ha creado, en cooperación con el inversor malayo Frontier Digital Ventures (FDV), una plataforma dedicada a los ensayos dinámicos para estimular las ventas del sector y potenciar el acto de compra *online*. El Grupo Renault, en tanto que actor mayor del sector del automóvil nacional, dispone también de un *showroom* virtual que permite a los clientes descubrir un vehículo, pedir demostraciones y reservar *online*. Estas iniciativas se han beneficiado de un ambiente adecuado, vista la tasa de penetración de internet en Marruecos. Estas nuevas tecnologías representan, por tanto, ▷

una verdadera oportunidad para las empresas españolas que estén dispuestas a participar en este proceso. La crisis actual y el refuerzo de la competencia en el mercado del automóvil están empujando al sector a invertir cada vez más en digitalización, tanto en la distribución, la financiación y el sector de seguros como en el servicio posventa. Así mismo, el desarrollo de tecnologías en este ámbito adaptadas al público árabe musulmán puede abrir las puertas a las empresas españolas del escalado y despliegue de estas tecnologías a lo largo de la región MENA⁹ y de mercados tan interesantes como el de Egipto con más de 100 millones de habitantes o los países de Golfo con un tipo de consumidor de gran poder adquisitivo.

7. Conclusiones

Marruecos, un país con una apuesta decidida por desarrollar su industria del automóvil dentro del nuevo contexto internacional de relocalización de las cadenas de suministro, presenta innumerables posibilidades de negocio para las empresas españolas. Su proximidad geográfica, las fantásticas infraestructuras, la abundante disponibilidad de recursos humanos y el apoyo gubernamental hacen de Marruecos un destino muy interesante para empresas que deseen crear filiales en el reino alauita con las que comercializar sus productos y servicios dentro del mercado local y posicionarse en un excelente lugar para acceder al mercado africano del automóvil todavía incipiente.

La apuesta de las autoridades marroquíes por aumentar la tasa de cobertura con ese objetivo de alcanzar el 86% en 2025 muestra el

camino a las empresas españolas para participar en un mercado en el que ya existe una capacidad de producción instalada de 700.000 vehículos/año y en el que todas las multinacionales relevantes del sector del automóvil mundial ya tienen centros productivos. Un favorable marco fiscal para aquellas empresas que decidan instalarse en alguna de las zonas francas, la posibilidad de repatriar dividendos y la estabilidad sociopolítica hacen de Marruecos un país atractivo donde hacer negocios a medio-largo plazo para las empresas españolas.

En cualquier caso, las incertidumbres asociadas a la coyuntura global actual, sea una pandemia por COVID-19 todavía no superada, sea la crisis de inflación con la consiguiente subida de tipos de interés por parte de los bancos centrales, encareciendo la financiación pública y privada, o las consecuencias de la guerra en Ucrania, con el aumento extraordinario de los costes energéticos y los combustibles fósiles, hacen que cualquier decisión de inversión en un país como Marruecos, que incluso, como se ha apuntado anteriormente, destaca por su previsibilidad y estabilidad en la región, no esté exenta de riesgos.

Bibliografía

Flanders Investment, & Trade Market Survey. (2015). *Le secteur de l'automobile au Maroc*. https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/market_studies/685150910151411/685150910151411_2.pdf

Hakam, A. (2020). *L'industrie automobile au Maroc : vers de nouveaux gisements de croissance*. DEPF Études. <https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2020/Etude-industrie-automobile.pdf>

Institute Marocain d'Intelligence Stratégique. (2022). *Quel positionnement d'avenir pour* ▷

⁹ Acrónimo del inglés refiriéndose a Oriente Medio y el norte de África.

l'industrie automobile marocaine? Enjeux et opportunités pour le royaume chérifien (Policy Paper). <https://www.imis.ma/wp-content/uploads/2022/04/IMIS-POLICY-PAPER-AUTO-2022-22042022.pdf>

Kissi, C., Bouksaim, M., Malki, H. et Belharcha, F. (2019). *Le secteur Automobile Marocain de Demain*. Université Ibn Tofail. https://www.csmd.ma/documents/5f29900bb1781_MALKI%20Hind.pdf

Moutawakil, A. (19 Juin 2022). Crise en Ukraine : Bingo pour le secteur automobile marocain. *L'Opinion*. https://www.lopinion.ma/Crise-en-Ukraine-Bingo-pour-le-secteur-automobile-marocain-_a28495.html

Office des Changes. (2013). *L'industrie automobile au Maroc - Performance à l'export*. Département des Statistiques des Échanges Extérieurs. <https://www.challenge.ma/wp-content/uploads/2014/01/Automobile-oc-2014.pdf>

Ouzif, M. (1995). *Étude sur l'industrie automobile au Maroc*. UNIDO. <https://open.unido.org/api/documents/4807208/download/ETUDE%20SUR%20>

[L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AU MAROC%20%2821252.fr%29](https://www.ledmaroc.ma/pages/ouvrages/made_in_maroc_v3_profils.pdf)

Piveteau, A. (2020). Le secteur automobile au Maroc. Manifestation locale d'une dynamique mondiale ou émergence industrielle décisive? En *Made in Maroc, Made in Monde*, 3, (pp. 161-184). *Economie Critique*. http://www.ledmaroc.ma/pages/ouvrages/made_in_maroc_v3_profils.pdf

Salvador Damián, M. (2019). *Ficha sector. Industria Auxiliar del Automóvil en Marruecos*. ICEX Oficina Económica y Comercial de España en Casablanca. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2019821880.html?idPais=MA>

Vedie, H. L. (2020). *L'automobile : Une filière marocaine stratégique, leader su secteur en Afrique* (Policy paper, novembre 2020). Policy Center for the New South. https://www.policycenter.ma/sites/default/files/2021-01/PP%20-%202020-34%20%28Henri-louis%20Vedie%29_0.pdf



Lucía del Carmen Hernández Vellisca*

David Casanella Heredia**

EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN MARRUECOS

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

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

Clasificación JEL: F13, F14, L86.

1. Introducción

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

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

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

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

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

* Becaria del ICEX.

** Jefe de Departamento Adjunto, ICEX.

Versión de septiembre de 2022.

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

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

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

2. Coyuntura

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

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

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

3. Uso

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

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

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

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

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

² Ver en [Euromonitor](#).

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

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

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

4. Consumidor tipo

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

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

5. Infraestructura

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

³ Ver en [Euromonitor](#).

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

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

6. Canales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Legislación

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

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

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

LEGISLACIÓN

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

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

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

Fuente: *Elaboración propia.*

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

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

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

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

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

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

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

8. Visión interna del mercado

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

Entrevista a Othmane Benbrahim, director general de Tangerois

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

⁵ Ver en *Euromonitor*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Entrevista a Jamyla Express

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

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

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

9. Recomendaciones

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

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

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

como la red social más empleada en el mercado marroquí.

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

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

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

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

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

E-government

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fuente: *Elaboración propia.*

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

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

Bibliografía

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

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

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

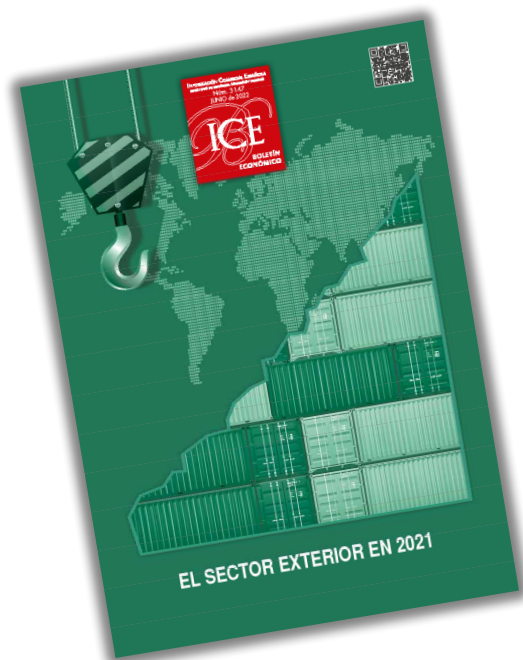
Mazars et La Tribune Afrique. (2019). *Le Maroc, La Future «Digital Nation» Africaine? Policy Paper 2019*. <https://static.latribune.fr/1207516/le-maroc-la-future-digital-nation-africaine.pdf>

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

Páginas web

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

EL SECTOR EXTERIOR EN 2021



La Secretaría de Estado de Comercio presenta cada año el monográfico del Boletín de Información Comercial Española (BICE) dedicado al sector exterior español, con el fin de recopilar los datos más relevantes y las principales tendencias de los flujos comerciales y financieros tanto de España como a nivel mundial.

El estudio estadístico se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo se analizan las principales cifras macroeconómicas del sector exterior español, seguido, en el segundo, de un estudio sobre la evolución del comercio mundial de mercancías y servicios; en el tercer capítulo se analiza más profundamente el desarrollo del comercio exterior de España; el cuarto capítulo hace referencia a las inversiones exteriores directas; el quinto se centra en el estudio de la política comercial de la Unión Europea; y finalmente, el último capítulo analiza la política de apoyo financiero y de promoción comercial realizada por la Administración. Concluye el estudio con un Apéndice Estadístico en donde se recopilan multitud de datos relevantes sobre el sector exterior español.



*Selma Benharbet Alami**
*Fatima Azzahra Naciri***
*Nadia Atikeddine***

CÓMO HACER NEGOCIOS EN MARRUECOS

Marruecos, gracias a su estabilidad política y a su potencial de crecimiento económico, como podremos apreciar a lo largo de este artículo, es destino predilecto de las empresas españolas. Ofrece muchas oportunidades reales en distintos sectores y ha desplegado grandes esfuerzos a fin de garantizar un clima favorable a la inversión extranjera mediante reformas institucionales, reglamentarias y económicas. Su clima de negocios sigue mejorando su atractivo como destino preferente para la inversión, así como su posicionamiento en el ámbito africano. En el plano económico, España sigue siendo el primer socio comercial de Marruecos, mientras que Marruecos es el primer mercado africano de España y su segundo mercado fuera de la UE. Esta dinámica pone de manifiesto la asociación estratégica entre ambos países y el potencial empresarial que converge hacia un futuro común.

Con este ánimo, pueden contar con la Cámara Española de Comercio e Industria de Casablanca para desarrollar sus negocios en el mercado marroquí, para atender sus solicitudes de información, de contactos específicos o de prospección de mercado.

Palabras clave: inversión extranjera, crecimiento económico, industria, energías renovables, zonas de aceleración industrial, derecho laboral marroquí.

Clasificación JEL: F14, F21, K31, O14.

1. Introducción

Marruecos se considera un país estable tanto a nivel político como económico. Ha demostrado su resiliencia con un PIB que se ha triplicado en los últimos veinte años y una tasa de inflación que se ha mantenido por debajo del 2% desde 2010.

Su marco jurídico y reglamentario lo convierte en un socio comercial fiable y un entorno atractivo para los inversores. Así lo demuestran:

- 18 acuerdos de libre comercio celebrados con más de 55 países,
- más de cincuenta acuerdos para evitar la doble imposición y proteger las inversiones,
- que no tengan restricciones de capital,
- la libre repatriación de beneficios y capitales para los no residentes. ▷

* Cámara Española de Comercio, Industria y Navegación de Casablanca.

** Fidupartner-Asesoría jurídica, fiscal y laboral.

Versión de octubre de 2022.

<https://doi.org/10.32796/bice.2022.3152.7523>

Marruecos goza de una posición estratégica a 14 km de Europa que permite reducir los tiempos de entrega; además, se encuentra en la confluencia de las principales rutas comerciales internacionales.

El país ha puesto en marcha varios proyectos estratégicos, como el puerto de Tanger Med, que es actualmente la primera plataforma de transbordo de África conectada con 186 puertos (77 países) y con una capacidad de 9 millones de contenedores al año. En cuanto a infraestructuras, Marruecos cuenta con 18 aeropuertos internacionales, 1.808 km de autopistas y el primer tren de alta velocidad de África.

Marruecos cuenta con una mano de obra competitiva, cualificada y formada que responde a las necesidades de las industrias.

También se han creado plataformas industriales integradas en todo el país, así como zonas francas que ofrecen numerosas ventajas. Actualmente, Marruecos cuenta con 119 plataformas industriales y 7 zonas económicas especiales que acogen a 10.000 operadores industriales. Se ha puesto en marcha un plan de transición energética para que Marruecos se convierta en una de las plataformas más ecológicas y con menos emisiones de carbono del mundo. El país tiene una capacidad de energía renovable instalada de 4 GW desde finales de 2021 y pretende alcanzar un *mix* energético del 52% renovable en 2030, incluyendo energía solar y eólica. Así, ha sido clasificado como el país más atractivo de África según el Índice de Atracción de Países de Energías Renovables en 2021.

2. Sectores clave e industriales

Marruecos ha implementado una serie de estrategias industriales (Plan de Emergencia

2005-2009, Pacto Nacional para la Emergencia Industrial 2009-2014, Plan de Aceleración Industrial 2014-2020 y Plan de Reactivación Industrial 2021-2023) que han permitido al Reino «posicionarse como un polo competitivo a escala regional» (Industri : Le Maroc, un pays compétitif, 2022).

El país lleva varios años orquestando un conjunto coherente y ambicioso de estrategias sectoriales, en colaboración con el sector privado. Considerado como el motor del crecimiento económico marroquí, el sector industrial ha experimentado un importante desarrollo en los últimos años, gracias sobre todo a la dinámica aportada por el Plan de Aceleración Industrial (PAI) 2014-2020, que ha permitido organizar la industria en torno a ecosistemas y a una estrategia centrada en el comercio internacional del Reino. El plan de recuperación industrial establecido para 2023, sitúa la descarbonización de la producción industrial en el centro de sus prioridades. Toda una estrategia está dedicada a esta nueva orientación que permitirá a Marruecos reforzar su competitividad y aumentar su atractivo.

Además de los sectores industriales, otros de alto valor añadido presentan un gran potencial para las empresas extranjeras.

2.1. Automoción

La industria de la automoción es el primer sector exportador, por delante de los fosfatos, con 83,8 millones de dirhams de volumen de negocios de exportación (2021), 147.712 puestos de trabajo (2014-2019) y más de 250 empresas. Marruecos es el líder de la industria de la automoción en África, con una capacidad de producción de 700.000 vehículos al año. Está representada por dos fabricantes: Renault y PSA. ▷

AUTOMOCIÓN EN MARRUECOS

Principales empresas del sector: Renault, PSA Peugeot Citroën, Snop, GMD, BAMESA, Delphi, Yazaki, SEWS, Saint-Gobain.

Oportunidades en el sector: mantenimiento e implantación de medios industriales; calibración de medios de control; embalajes de metal, plástico y cartón; piezas de recambio; equipos de protección individual; servicios logísticos; formación; diseño y producción de máquinas especiales; herramientas (inyección de plástico, estampación, etc.) e ingeniería.

Asociación profesional: AMICA (Asociación Marroquí para la Industria y el Comercio del Automóvil), Casablanca. *Correo electrónico:* amica@amica.org.ma / *Página web:* <http://www.amica.org.ma>
Tel.: 00 212 5222-42882

La industria automovilística marroquí ha logrado un crecimiento anual de dos dígitos y ha alcanzado niveles sostenidos de crecimiento en la última década con importantes resultados en términos de facturación, exportaciones, creación de empleo y tasa de integración de las empresas establecidas. El posicionamiento de Marruecos como plataforma de producción y exportación de equipos y vehículos de motor se ve reforzado por la implantación de reconocidos grupos extranjeros. Aspira a ser la plataforma más competitiva del mundo aumentando la producción hasta 1,5 millones de vehículos, alcanzando una tasa de integración del 80%, utilizando energías renovables y adoptando una estrategia de descarbonización de su producción industrial.

Hasta la fecha se han creado ocho ecosistemas de automoción:

- cableado de automóviles,
- interior y asientos de vehículos,
- estampado de metales,
- baterías de automóviles,
- vehículos pesados y carrocería industrial,
- motores y transmisión,
- ecosistema Renault,
- ecosistema PSA.

Se proporciona un apoyo adaptado y una ayuda específica a las empresas de los ecosistemas en términos de financiación (a través del Fondo de Promoción de Inversiones y una oferta bancaria adaptada), suelo industrial a precios atractivos y formación para cualificar los perfiles profesionales conforme a las necesidades del sector. Y, también, se dedica una ayuda específica a las empresas del ecosistema «Vehículos pesados y carrocería industrial» y «Tren motriz».

2.2. Aeronáutica

El sector aeronáutico está experimentando un crecimiento y un dinamismo considerables. En dieciocho años, Marruecos ha sido capaz de construir una base aeronáutica de calidad, diversificada y competitiva. Se han desarrollado nuevas especialidades de gran valor añadido que abarcan diversos sectores, como el cableado, la mecánica, la calderería, los compuestos, el montaje mecánico... Por consiguiente, varias empresas internacionales han optado por Marruecos como destino.

En 2020, el fabricante Bombardier vendió sus negocios de aeroestructuras a Spirit Aero-Systems, que es líder mundial en la fabricación de aeroestructuras para la aviación ▷

civil y militar. Su decisión de adquirir la planta de Casablanca implica un reconocimiento de las capacidades únicas y el alto potencial de crecimiento del sector aeroespacial en Marruecos.

La implantación de estas empresas ilustra perfectamente el surgimiento de un sector cuyos rendimientos y competitividad no cesan de aumentar. Así, el sector cuenta actualmente con más de 142 empresas establecidas que han creado cerca de 11.313 empleos directos entre 2014 y 2019 y han facturado 1.500 millones de euros de ventas de exportación en el año 2019 con una tasa de integración cercana al 40 %.

Desde la puesta en marcha del Plan Emergente y, actualmente, con el Plan de Aceleración Industrial, el sector está creciendo a un ritmo medio del 20 % anual. En 2020, el sector registró un descenso de las exportaciones del 28,9%, sin embargo, se prevé que en 2030 cuente con 220 empresas implantadas.

Se han creado varios ecosistemas sectoriales: ensamblaje; sistema de interconexión de cableado eléctrico (EWIS-Electrical Wiring Interconnect System); mantenimiento, reparación y revisión (MRO: Maintenance, Repair and Overhaul); ingeniería.

Adicionalmente, se han creado dos ecosistemas en torno a dos grandes empresas en el sector:

- Ecosistema Boeing. En 2016 firmó un acuerdo con el objeto de crear su propio ecosistema industrial en Marruecos mediante el desarrollo de su plataforma de abastecimiento. El Reino de Marruecos y Boeing comparten objetivos comunes en términos de creación de empleo (8.700 puestos) y riqueza (1.000 millones de euros de impacto económico para 2028). A raíz del convenio, varios proveedores directos o indirectos se unieron al ecosistema, entre ellos Hutchinson y TDM Aerospace.
- Ecosistema Collins Aerospace en Marruecos. En julio de 2022 se firmó un memorándum de entendimiento en el marco del desarrollo de proyectos locomotores aeronáuticos con el fin de reforzar la competitividad del sector y cuyo objetivo es crear un ecosistema de suministro de Collins en Marruecos, filial del líder estadounidense Raytheon Technologies.

Se han implementado mecanismos de apoyo a los ecosistemas del sector, tales como ayudas financieras (subvenciones, bonificaciones), oferta de arrendamiento de terrenos a precios atractivos exclusivamente para al sector (Midparc Nouasser, Tánger y otras regiones) y ayudas directas a la formación de hasta 60.000 dirhams/persona. ▷

AERONAÚTICA EN MARRUECOS

Principales empresas del sector: Boeing, Safran, Hexcel, Eaton, Alcoa o Stelia Mécachrome, Le Piston Français, LISI, Daher, EADS.

Oportunidades en el sector: electrónica de control a bordo y de cabina; mecanizado de precisión; calderería; sistemas de cableado/sistemas eléctricos; tratamiento térmico; tratamiento de superficies; aerestructuras; oficina de diseño/ingeniería.

Asociación profesional: GIMAS (Grupo de Industrias Marroquíes Aeronáuticas y Espaciales). *Correo electrónico:* administration@gimas.org / *Página web:* <http://www.gimas.org> / *Tel.:* 00 212 5229-97028

En cuanto a la formación, el Instituto de Oficios Aeronáuticos (IMA) y el Instituto Especializado de Oficios Aeronáuticos y Logística Aeroportuaria (ISMALA) ofrecen modelos de formación dedicados a los oficios de MRO (mantenimiento, reparación y revisión), EWIS (sistema de interconexión de cableado eléctrico) y ensamblaje, a fin de responder a las necesidades evolutivas de los operadores del sector en términos de recursos humanos cualificados.

2.3. Industria agroalimentaria

El sector agroalimentario en Marruecos es uno de los buques insignia de la economía nacional. Incluye más de 2.100 empresas que emplean a más de 161.000 personas. Dichas empresas generan 160.000 millones de dirhams, es decir, una contribución del 24 % del volumen de negocios industrial, con un volumen de negocios de exportación de más de 32.000 millones de dirhams, es decir, el 15 % de las exportaciones industriales del Reino.

En la confluencia de la agricultura y la industria, el sector agroalimentario constituye un verdadero motor de la economía marroquí y

un verdadero vínculo entre las fases anteriores y posteriores de la agricultura, así como un actor estratégico en la autonomía alimentaria del Reino.

El sector agroalimentario se caracteriza por una gran diversidad de actores y sectores (cereales, azucareras, empresas lácteas, sector cítrico, avicultura, horticultura, industria cárnica, oleícola). Desempeña un papel importante en el fortalecimiento de la seguridad alimentaria nacional, la creación de empleo y los ingresos en divisas a través de las exportaciones. Constituye un factor de valorización y regulación de la producción agrícola y pesquera y ocupa un lugar importante en el sector industrial por su participación en la mejora de la balanza comercial y la creación de empleo.

Ha sido uno de los pocos sectores que ha experimentado un crecimiento positivo en 2020, gracias sobre todo a las profundas reformas y a los numerosos proyectos estructurales puestos en marcha, como el Plan Marruecos Verde, el Plan Haliyetos y, sobre todo, el Plan de Aceleración Industrial, que han creado un entorno empresarial e industrial favorable.

De hecho, con el Plan de Aceleración Industrial, el sector se ha beneficiado de un contrato-programa (2007-2021) con 12.000 millones ▷

INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EN MARRUECOS

Principales empresas del sector: Cosumar, Lesieur Cristal, Centrale Danone, Dari Couspate.

Oportunidades en el sector:

- 7 sectores prioritarios: frutas y hortalizas transformadas; cítricos y hortalizas frescas; aceite de oliva; leche; galletas (chocolate) productos de confitería; carne; pasta y cuscús.
- El sector de la transformación de productos del mar; envasado; trazabilidad, gestión de alergias, higiene; optimización de flujos, reducción de pérdidas y tratamiento de vertidos; automatización; control de calidad; investigación y desarrollo.
- Productos congelados, productos crudos envasados al vacío, platos precocinados, productos alimenticios BIO y los denominados alimentos saludables (sin gluten, complementos alimenticios).

Asociación profesional: Federación Nacional Agroalimentaria (FENAGRI). *Correo electrónico:* fenagri@fenagri.org / *Página web:* <http://www.fenagri.org> / *Tel.:* 00212 522 99 70 55

de dírham de inversión, de los cuales 8.000 millones corresponden a operadores privados. El Estado aporta 4.000 millones de dírham a través del fondo de desarrollo industrial y de la inversión. Los resultados de este contrato-programa se han traducido en 283 proyectos iniciados con un importe de inversión de 8.000 millones de dírham. Dichos proyectos acabarán generando no menos de 21.300 puestos de trabajo directos y un volumen de negocio de 23.500 millones de dírham, de los cuales 6.900 millones de dírham son exportaciones.

Dicho contrato-programa se ha prorrogado hasta 2023 para seguir la misma dinámica de inversión. Consiste en la implementación de dos estrategias gubernamentales e implica a dos fondos importantes: el Fondo de Desarrollo Agrícola (FDA) y el Fondo de Desarrollo e Inversión Industrial (FDII).

2.4. Sector agrícola

El sector agrícola en Marruecos genera el 14% del PIB. La tasa de crecimiento del país está fuertemente correlacionada con la de la producción agrícola. La agricultura sigue siendo

el principal proveedor de empleo del Reino. Más del 40% de la población vive de este sector. La superficie agrícola se estima en 8.700.000 hectáreas (12,25% de la superficie total del país) y las importaciones de equipos agrícolas representan un millón de euros. La cuestión del agua es crucial para el desarrollo de su agricultura.

Las principales producciones vegetales del país son los cereales (trigo, cebada), con una producción de 9,8 millones de toneladas, los cítricos (naranjas, clementinas), las aceitunas, las frutas rosáceas (almendras, manzanas, albaricoques, etc.), la remolacha azucarera, las legumbres y los cultivos hortícolas, entre ellos las patatas y los tomates.

La producción animal (ovino, caprino, bovino, camellos, avicultura) también es un componente importante del sector agrícola. Representa el 38% del PIB agrícola con 780.000 ganaderos de bovino, 7.627 unidades de cría de pollos para carne y 900 unidades de cría de pavos.

En abril de 2008, el Gobierno marroquí lanzó el Plan Marruecos Verde (PMV), que ha hecho de la agricultura una prioridad nacional. El objetivo es volver a situar la agricultura en la lista de prioridades del país y convertirla en un sector eficaz para luchar contra la pobreza y ▷

SECTOR AGRÍCOLA EN MARRUECOS

Oportunidades en cultivos vegetales: piezas de recambio para maquinaria agrícola; mantenimiento de maquinaria agrícola; maquinaria de última generación para viveristas o vinicultores y viticultores; investigación sobre semillas, uso del suelo o riego; vitivinicultura en pleno desarrollo; nuevas tecnologías agrícolas para grandes explotaciones; nuevos métodos de financiación de herramientas agrícolas; agricultura ecológica; apoyo para el etiquetado y certificación.

Oportunidades en la ganadería: BIO (creación de la etiqueta «Bio» desde 2018); herramientas conectadas para la ganadería (fase incipiente); certificaciones; valorización de residuos para su uso como fertilizantes orgánicos y salud animal (70% de los productos importados).

Asociaciones profesionales:

Agencia de Desarrollo Agrícola (ADA). Correo electrónico: daf@ada.gov.ma / Tel.: 00 212 537 57 38 26
Confederación Marroquí de Agricultura y Desarrollo Rural (COMADER) / Tel.: 00 212 537 77 69 14

mantener la población en las zonas rurales. En 2020 se puso en marcha un nuevo plan de desarrollo agrícola para continuar la senda del Plan Marruecos Verde. Esta nueva visión estratégica para el sector agrícola se llama Generación Verde 2020-2030, la cual converge con los demás proyectos estructurantes y consolida un conjunto de logros del Plan Marruecos Verde, que ha conseguido resultados notables en términos de crecimiento y sostenibilidad del sector agrícola.

El plan Generación Verde 2020-2030 sitúa el elemento humano en el centro de sus preocupaciones y aspira a contribuir a la aparición de una clase media agrícola, dinamizar a la juventud rural, desarrollar el capital humano y seguir estructurando a los agricultores en torno a organizaciones agrícolas eficientes.

2.5. Industria farmacéutica

Tras los fosfatos, la industria farmacéutica marroquí constituye la segunda actividad del sector químico en Marruecos y ocupa la segunda posición en el continente africano. La industria farmacéutica nacional representa unos 5.000 millones de dirhams de valor añadido, y es uno de los sectores con mayor valor añadido del país. Con continuas inversiones en innovación tecnológica, calidad, formación y, recientemente, en ecología, la industria farmacéutica

marroquí realiza una cifra de negocios anual de 1.500 millones de euros, es decir, el 1,5% del PIB. Marruecos cubre el 65% de la demanda interna y es el segundo país del continente en volumen de producción. El país exporta el 17% de su producción de medicamentos.

Gracias a un ecosistema dinámico que incluye más de 60 distribuidores mayoristas, 11.000 farmacias y 47 plantas de producción en todo el Reino, la industria farmacéutica marroquí aplica las normas y regulaciones más estrictas, de acuerdo con los estándares internacionales, lo que le ha valido ser clasificada por la OMS dentro de la zona europea. La industria farmacéutica nacional representa más de 55.000 puestos de trabajo, de los cuales 12.000 son empleos directos.

El sector de los dispositivos médicos en Marruecos emplea a más de 10.000 personas y realiza un volumen de negocio de 275 millones de euros. Marruecos es una de las principales plataformas farmacéuticas de África que cumple normas de calidad internacionales, como las de la Agencia Europea del Medicamento y la Administración de Alimentos y Medicamentos estadounidense. Se han creado dos ecosistemas: medicamentos y dispositivos médicos.

El Gobierno ha puesto en marcha un nuevo plan estratégico, el Plan Salud 2025, para mejorar el acceso a la sanidad y promover la sanidad electrónica y la cobertura universal. La mejora de la oferta hospitalaria requerirá una inversión ▷

INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN MARRUECOS

Oportunidades del sector: Plan de Salud 2025; la renovación periódica de los equipos de laboratorio y hospitalarios; la evolución progresiva de la red de clínicas privadas: formación y transferencia de tecnología y en el turismo médico creciente.

Asociaciones profesionales:

Asociación Marroquí de la Industria Farmacéutica (AMIP). *Contacto:* (+212) 5222-34445

Federación Marroquí de Industria e Innovación Farmacéutica (FMIIP). *Correo electrónico:* amip@amip.ma / *Contacto:* (+212) 522 23 44 45 | (+212) 661 46 63 93

de 1.500 millones de euros para la construcción de nuevas estructuras a fin de alcanzar el objetivo de un hospital universitario por región. El presupuesto de sanidad está en constante aumento (14% entre 2020 y 2021) y representa el 6,9% de los presupuestos generales del Estado. Los marroquíes gastan cerca de 5.500 millones de euros en salud. Esta industria tiene un gran potencial de desarrollo gracias a sus fuertes activos: un capital humano cualificado, la madurez del sector farmacéutico y médico, su logística y su transición hacia las energías limpias.

2.6. Industria textil

El sector textil representa un sector estratégico de la actividad industrial nacional por su contribución al valor agregado del sector (27% de los empleos en la industria y 7% del valor añadido industrial). El sector cuenta actualmente con 1.628 empresas que realizaron una facturación de 3.600 millones de dólares en exportaciones en 2019. La industria textil representa, pues, el 12% de las exportaciones de Marruecos.

El país es una base de suministro atractiva para una producción de alta calidad y competitiva. Los mil millones de prendas fabricadas al año posicionan al sector textil marroquí como octavo proveedor mundial. Las exportaciones del sector textil, a finales de abril de 2022, han registrado un aumento del 33% en comparación con el mismo periodo de 2021. Esta evolución se atribuye a los principales segmentos,

que son las prendas confeccionadas, la calcería y el calzado. Con el fin de aprovechar mejor su potencial y sentar las bases de un crecimiento sostenible, el Estado ha desarrollado una visión global, que abarca tanto la exportación como el mercado interior.

Se prestará un apoyo especial y sostenido al surgimiento de un sector textil ascendente, competitivo e innovador, con el fin de atraer más inversión extranjera directa y desarrollar colaboraciones *win-win*. Se ha desvelado una nueva estrategia transversal denominada *Dayem Morocco*, que permitirá al sector acelerar su desarrollo respetando los valores sociales, medioambientales y económicos. El objetivo es aumentar el valor de las exportaciones del sector hasta 60.000 millones de dirhams. El sector también tiene como objetivo incrementar la cuota de producción en «co-contratación» (UTE) y la del producto acabado, que del 35% actual pasaría al 60% para el año 2035.

El sector textil y de la confección se ha organizado en seis ecosistemas en el marco del Plan de Aceleración Industrial 2014-2020. Los sectores incluidos son:

- *denim*,
- *fast fashion*,
- distribuidores industriales de marcas nacionales,
- género de punto,
- textil para el hogar,
- textiles técnicos.



INDUSTRIA TEXTIL EN MARRUECOS

Principales empresas del sector: Fruit of the Loom, Hallotex, Martelli, Omega Textiles, Evlox, Karnawall Maroc y Washec.

Oportunidades del sector: industria sostenible, plataforma competitiva y formación.

Asociación profesional: Asociación Marroquí de Industrias Textiles y de la Confección (AMITH). *Página web:* <http://www.amith.ma> / *Correo electrónico:* amith@amith.org.ma / *Tel.:* +212 522 942 084/85/86

Se ha establecido un mecanismo de apoyo a los ecosistemas del sector textil, tales como vías de financiación adaptadas (primas de apoyo a la inversión y a la exportación, apoyo a la innovación, oferta bancaria, etc.). Una estrategia de formación específica adaptada a las nuevas necesidades del sector y una atractiva oferta inmobiliaria de alquiler reservada al textil.

2.7. Construcción y acabado interior

El sector de los materiales de construcción y acabado interior representó un volumen de negocios de 6.270 millones de euros en 2021,

es decir, un 4,2% más que en 2020. Cuenta con cerca de 5.000 empresas estructuradas, de las cuales una veintena son grandes empresas. El sector representa el 6% del PIB y emplea a más de 990.000 personas en Marruecos, es decir, el 10% de la población activa.

En 2020, el sector de la construcción se vio fuertemente afectado por la paralización de las obras y la caída del 10% del consumo de cemento. Según los datos de BMCE Capital Global Research, el crecimiento real del sector bajó fuertemente, registrando un índice de -4,5% en 2020.

La Dirección de Promoción Inmobiliaria (Direction de la Promotion Immobilière, 2021) ▷

CONSTRUCCIÓN Y ACABADO INTERIOR EN MARRUECOS

Principales empresas del sector: Addoha Group; Al Omrane Group; Palmeraie Développement Group; Lafarge Holcim; Ciments du Maroc; MEDZ; TGCC.

Know how local: lo lideran importantes empresas de ingenierías, reconocidas y eficientes, como CID o NOVEC.

Principales constructores y promotores inmobiliarios que se reparten el mercado: Al Omrane, TGCC, Saham Immobilier, Anwar Développement, Alliances, MEDZ, CGI, Chaabi Lil Iskan, Garan, Immorente Invest.

Otros promotores: Garan, Alliances, MEDZ, Al Omrane, EMAAR Marruecos, Thomas & Piron, Asma Invest.

Oportunidades en el sector:

- Firma de un contrato-programa en septiembre de 2018 que prevé que el sector aporte hasta 7.400 millones de euros al PIB de Marruecos en 2022.
- Ejecución de numerosos proyectos de desarrollo de nuevas ciudades o nuevas zonas residenciales, con presupuestos de inversión que ascienden a 14.600 millones de euros de aquí a 2035.
- Además del contrato-programa, varios ministerios han firmado diez contratos con la Federación Nacional de Construcción y Obras Públicas (FNBTP), sellando así una nueva asociación público-privada.
- Construcción de 15 nuevas ciudades, como Tamensa, Tamensourt, Hrafat, Lakhyayta, Victoria City.
- Nueva ciudad de Zenata: con una superficie de 1.830 hectáreas, la ecociudad proyecta acoger a 300.000 habitantes de acuerdo con las normas internacionales de desarrollo sostenible.
- Proyecto de desarrollo urbanístico de Casa Anfa (350 hectáreas).
- Desarrollo de ciudades inteligentes *smart city*.

Asociaciones profesionales del sector:

Federación de Industrias de Materiales de Construcción (FMC). Correo electrónico: fmc@fmc.org.ma / Página web: <http://www.fmc.org.ma> / Tel.: +212 522 39 54 51/53

Asociación de Fabricantes de Cemento (APC). Página web: <https://www.apc.ma> / Correo electrónico: contact@apc.ma / Tel.: 00212 522 58 99 99

Federación Nacional de Construcciones y Obras Públicas (FNBTP). Página web: <https://www.fnbtp.ma> / Correo electrónico: info@fnbtp.ma / Tel.: 00212 22 20 02 69

indicó que, hacia finales de junio de 2021, la producción de viviendas aumentó un 26%, se construyeron más de 109.000 y se iniciaron más de 113.000, incluyendo más de 40.000 viviendas sociales (un incremento de casi el 10% en comparación con el mismo periodo de 2020).

La producción de materiales de construcción también ha vuelto a crecer, sobre todo la del cemento, principal barómetro del sector de la construcción, cuyas ventas han aumentado un 14,8% durante el año 2021, tras un descenso del 10,01% durante 2020.

Los principales proveedores de Marruecos en el sector de la construcción son Francia (15%), Alemania (13%) y España (12%).

2.8. Energías renovables y eficiencia energética en Marruecos

La producción nacional de energía eléctrica es de 41.259,79 GWH y la capacidad instalada de proyectos de energía renovable (ER), de 4.000 MW. Marruecos, pues, se encuentra entre los países más competitivos del mundo en materia de producción de energías renovables.

El mercado marroquí de la electricidad está gestionado por la Oficina Nacional de Electricidad y de Agua Potable (ONEE). Esta empresa pública gestiona la producción, la distribución, el transporte y el suministro de electricidad en Marruecos. Sin embargo, la producción está abierta a la competencia, especialmente para las energías renovables. En 2021, crecen las ambiciones de Marruecos en el ámbito de las energías renovables, habida cuenta de los proyectos en curso y futuros.

Los objetivos fijados en materia de energías renovables se han revisado al alza para superar el actual objetivo del 52% del *mix* eléctrico nacional para el año 2030. Según las nuevas

previsiones, la cuota de las energías renovables en el *mix* energético será del 64,3% en 2030, con una capacidad instalada de 20.254 MW y un margen de reserva del 12,2%. Hasta la fecha, la cuota de energías renovables en el *mix* energético es del 37%, con una capacidad instalada de 3.934 MW.

Marruecos debe este desarrollo a los distintos programas estatales puestos en marcha: el programa integrado de energía eólica, el plan solar marroquí, el programa solar fotovoltaico, los proyectos de producción hidroeléctrica y el programa nacional de eficiencia energética.

El mercado de las EE. RR. está compuesto por grandes operadores como Nareva Holding, Ynna Bio Power, Alsolen, Green Of Africa, Acwa Power Maroc, Acciona, Sener, Tsk, Siemens Gamesa Renewable Energy, Linuo Paradigma, Enel Green Power SPA y Masdar.

Para alcanzar los objetivos previstos para 2030 se están realizando o poniendo en marcha numerosos proyectos.

Energías renovables

Plan Solar Noor: 2.000 MW de potencia con 5 plantas.

Plan Eólico Nassim: 1.556 MW en proceso de instalación, compuesto por los parques eólicos Midelt-210 MW, Boujdour-300 MW, Jbel Lahdid-270 MW y Tiskrad à Tafaya-100 MW.

Hidráulica: 650 MW de potencia cuya puesta en marcha está prevista entre 2021 y 2025, la construcción de la estación de transporte de energía de Abdelmoumen STEP (350 MW) prevista para el primer semestre de 2023, la estación de Menzel (300 MW) o la estación de Ifahsa (300 MW), o incluso de microcentrales. Cabe señalar que la hidroelectricidad ha registrado un descenso de la producción en 2021 debido a la escasez de agua. ▷

Eficiencia energética

Programa nacional de eficiencia energética: la ambición de Marruecos es lograr un ahorro del 15% para 2030. El programa nacional de eficiencia energética se dirige a los sectores de la construcción, la industria, el transporte, la agricultura y el alumbrado público. El 40% del consumo energético de Marruecos se destina al sector del transporte, el 20% a la industria, el 25% a la vivienda y el 7% a la agricultura.

Programa TATWIR-Crecimiento Verde para apoyar la descarbonización de las pymes industriales

Lanzado por el Ministerio de Industria, Comercio, Economía Verde y Digital, y desplegado a través de la Agencia Nacional para la Promoción de las Pymes (Maroc PME) y la AMEE, este programa consiste en una oferta integrada que abarca el apoyo a la inversión, el apoyo a la innovación y la creatividad, y el asesoramiento y la experiencia para la transformación ecológica de las pymes industriales.

Hidrógeno y amoníaco verde

Marruecos trabaja actualmente en la producción de energía a partir de hidrógeno y de amoníaco verde. Está prevista la puesta en marcha de dos proyectos para la producción y comercialización de hidrógeno verde a través de Masen y HEVO Amoníaco Marruecos.

3. Prácticas de negocios

Cualquier inversor puede ser propietario de todas las acciones, sin obligación de tener un socio local, es decir, la inversión es libre.

Además, hay garantía de transferencia de beneficios: cualquier beneficio obtenido de una inversión extranjera puede transferirse en divisas sin limitación de importe ni de duración.

En cuanto a los medios de pago, no existen restricciones a los importes máximos de los pagos. El plazo de pago legal para las empresas con sede en Marruecos es actualmente de 60 días como máximo (90 como máximo cuando los socios lo especifican contractualmente).

En Marruecos existen medios para protegerse del riesgo de impago, como son:

- El crédito documentario irrevocable y confirmado.
- El giro bancario Swift garantizado por una carta de crédito *stand-by* (cada vez más utilizada por los bancos marroquíes) o mediante una cobertura de seguro de crédito.
- Otros medios de pago, en particular las remesas documentales, son menos utilizados, ya que son costosos y administrativamente más complejos.

En cuanto a las garantías bancarias, los precios y los plazos varían según la entidad bancaria.

3.1. Pago a cuenta

El banco donde se ha domiciliado el título de importación está autorizado a liquidar las cuotas previstas en el contrato comercial en beneficio de proveedores extranjeros de hasta el 30% del valor total de la importación, dentro del límite del 30% del valor total de la importación en virtud del contrato comercial. ▷

Esta tasa puede alcanzar el 50% para las empresas que operan en la industria aeronáutica y espacial y que estén debidamente registradas en la Oficina de Cambios.

En el caso de los exportadores titulares de cuentas en divisas o en dírham convertibles, el banco donde se ha domiciliado el título de importación puede realizar pagos anticipados al tipo de cambio previsto en el contrato comercial.

Los pagos por adelantado no pueden efectuarse si el contrato comercial prevé el pago del remanente pendiente antes de la entrada efectiva de los bienes en el territorio, salvo en los casos en que el pago del remanente se efectúe mediante crédito documentario o remesa documentaria. Sin embargo, en el caso de las empresas de la industria aeronáutica y espacial, el pago por adelantado puede realizarse incluso si el contrato comercial prevé el pago del remanente simplemente con la presentación de los documentos de transporte.

Los anticipos abonados con motivo de una operación de importación en las condiciones previstas en la [Instrucción](#) o en virtud de una autorización especial de la Oficina de Cambios podrán ser trasladados por el banco tenedor del título de importación a un nuevo documento de importación suscrito en sustitución del documento de importación inicial cuyo plazo de validez haya expirado. Este aplazamiento solo puede realizarse una vez.

Cuando el contrato comercial prevea el pago de un anticipo igual o inferior al 30% del valor de las mercancías que vayan a ser objeto de varias entregas parciales, el pago a realizar con ocasión de cada entrega no podrá superar la diferencia entre el valor de las mercancías entregadas y el anticipo correspondiente a esta entrega, calculada en función

del porcentaje del anticipo previsto en el contrato comercial.

3.2. Liquidación por anticipado de las importaciones de bienes

El banco tenedor del título de importación está autorizado a proceder, sobre la base de un contrato comercial que prevea dichos pagos, a la liquidación por anticipado de las operaciones de importación de bienes en los casos siguientes:

- Dentro del límite, del valor al cambio en divisas, de 200.000 dírham.
- Hasta el 100% del importe facturado por las importaciones de bienes que serán producidos por empresas que han sido objeto de una categorización entre la Oficina de Cambios y la Dirección General de Impuestos o entre la Oficina de Cambios y la Administración de Aduanas e Impuestos Indirectos.
- Dentro del límite de 1.000.000 de dírham para empresas del sector de la aeronáutica y espacial registradas en la Oficina de Cambios.
- Hasta el 100% del importe facturado cuando el contrato comercial así lo prevea, con cargo a las cuentas en divisas o dírham convertibles abiertas a nombre de los exportadores de bienes y/o servicios, cuando la disponibilidad de estas cuentas lo permita.
- El valor de la mercancía de segunda mano adquirida mediante subastas, previa presentación de una factura o cualquier otro documento en su lugar, redactado por la empresa extranjera organizadora de dicha venta y que ▷

establezca la obligación de liquidación antes de retirar la mercancía. Cuando las disposiciones reglamentarias del país del proveedor extranjero exijan el pago del IVA por la compra de equipos usados, el banco domiciliario está autorizado a liquidar el importe correspondiente sobre la base de la factura establecida, incluido el IVA.

El pago por adelantado se puede hacer de una vez o en varias cuotas, de acuerdo con las condiciones contractuales de pago.

4. Recomendaciones sobre el mercado

En el mundo de los negocios y en la Administración, los idiomas utilizados son el árabe y el francés.

La relación comercial en Marruecos tiene un carácter personalizado donde el contacto humano es primordial. Se recomienda favorecer un enfoque humilde y cercano, basado en la atención y la paciencia, y privilegiar los intercambios por teléfono o las visitas en lugar del correo electrónico.

Antes de reunirse con su posible futuro socio es importante estar bien preparado porque Marruecos es un destino muy demandado por las empresas, en el que la competencia es feroz.

Durante los intercambios evite ciertos temas de conversación (política, religión) y preste atención a su comportamiento (sobre todo durante el mes de Ramadán).

Las empresas marroquíes tienen una estructura piramidal muy jerarquizada, por lo que es preferible contactar con la dirección general.

Es importante trabajar con empresas reconocidas y verificar la información recibida

sobre la empresa. No dude en tomarse el tiempo necesario para seleccionar a su socio y visitarlo regularmente.

También es aconsejable informarse sobre los procedimientos de importación, los derechos e impuestos aplicables, y prestar atención a los plazos de pago, a veces muy largos.

Además, es importante estudiar bien el mercado antes de plantearse cualquier implantación.

Le aconsejamos que utilice las estructuras existentes, como la Cámara Española de Comercio o las Oficinas Comerciales de la Embajada, para la prospección del mercado marroquí.

5. Las características fundamentales a tener en cuenta para implantarse en Marruecos

En este epígrafe se resumen los aspectos más relevantes sobre las diferentes formas jurídicas que puede adoptar una empresa para su implantación en Marruecos y del sistema fiscal a que están sujetas las empresas marroquíes. Asimismo, se estudian las particularidades de las zonas de aceleración industrial.

5.1. Forma jurídica

Una empresa puede elegir entre diferentes formas jurídicas para implantarse en Marruecos. En este apartado se recoge una idea global de las características de cada figura societaria de acuerdo con lo que prevé la ley marroquí.

En cuanto a las principales formas jurídicas que existen para implantarse en Marruecos, podemos destacar la sociedad anónima, la sociedad limitada; la sucursal o establecimiento permanente, y la sociedad por acciones simplificada. ▷

Sociedad anónima y sociedad limitada

La forma de gestión de las sociedades limitadas es sencilla y la ley de Marruecos es flexible con este tipo de sociedades, puesto que no exige que tengan un capital mínimo o que cuenten con un socio local. Sin embargo, en el caso de las sociedades anónimas exige un mínimo de cinco socios y un capital social de 300.000 dirhams (aproximadamente 30.000 euros). Tanto las sociedades limitadas como las sociedades anónimas se considerarán a todos los efectos como sociedades de derecho marroquí al 100% y de capital extranjero.

Sucursales y establecimientos permanentes

Las sucursales y los establecimientos permanentes se crean, generalmente, cuando las empresas extranjeras van a desarrollar un trabajo en Marruecos relacionado con un contrato público o privado que les ha sido adjudicado, pero sin una perspectiva de continuidad en el tiempo. La principal desventaja que ofrecen las sucursales es que los riesgos de su actividad se transmiten directamente a la sociedad española y no deja de ser una sociedad de derecho extranjero operando en Marruecos. Además, desde el punto de vista fiscal, contable y laboral, ambas figuras están sujetas a las mismas obligaciones frente a la Administración fiscal marroquí.

Sociedad por acciones simplificada

La sociedad limitada y la sociedad por acciones simplificada son dos formas de sociedades comerciales con características muy similares. Sin embargo, la sociedad limitada tiene un régimen jurídico que prevé una operativa enmarcada en gran parte por la ley, a diferencia de la sociedad por acciones simplificada, cuyo funcionamiento es

flexible y puede ser establecido, en su mayor parte, por los socios en los estatutos.

La Tabla 1 refleja las características de estas formas jurídicas con relación a cuatro aspectos: capital social, socios, órganos de gestión y administración, y control externo.

5.2. Capítulo fiscal

Toda empresa creada está sujeta a obligaciones fiscales y contables. En este apartado se exponen los impuestos a los que está sujeta una empresa marroquí y a los que hay que hacer frente para repatriar los beneficios al extranjero. En la Tabla 2 se presentan las características más importantes de las principales figuras impositivas que afectan a la actividad empresarial y a la repatriación de beneficios: el impuesto de sociedades, el impuesto sobre los dividendos, el impuesto sobre el valor añadido (IVA) y la tasa profesional. En la Tabla 3 se describen los principales rasgos de la tributación por prestación de servicios por empresas no residentes en Marruecos.

5.3. Zonas de aceleración industrial

Las zonas de aceleración industrial (antiguamente denominadas zonas francas de exportación) son «zonas constituidas en el territorio de la aduana que no está sujeto por todo o parte a las leyes y a los reglamentos de la aduana», según el artículo 1.C del Código General de Impuestos. En las siguientes tablas se recogen, en primer lugar, las distintas zonas de aceleración industrial, junto a un resumen de sus principales características y, en segundo lugar, las principales ventajas tributarias que afectan a las actividades económicas ubicadas en las citadas zonas. ▷

TABLA 1
CARACTERÍSTICAS COMPARADAS DE LAS PRINCIPALES FORMAS JURÍDICAS QUE PUEDE ADOPTAR UNA EMPRESA PARA
IMPLANTARSE EN MARRUECOS

Capital social	
Sociedad anónima	Mínimo legal de 300.000 dírhams.
Sociedad limitada	No hay un mínimo legal.
Sociedad por acciones simplificada	No hay un mínimo legal.
Sucursal, establecimiento permanente	No tienen un capital social. Son una antena que representa a la empresa extranjera en Marruecos.
Socios	
Sociedad anónima	El número mínimo de accionistas es 5. Pueden ser personas físicas o bien empresas. No existe la obligación legal de que uno de los socios sea marroquí, todos los socios pueden ser extranjeros.
Sociedad limitada	Mínimo 1 socio, máximo 50. Al igual que en la S.A., pueden ser personas físicas o personas jurídicas. No existe la obligación legal de que uno de los socios sea marroquí, todos los socios pueden ser extranjeros.
Sociedad por acciones simplificada	Mínimo 1 socio. Al igual que en la S.A. y S.L., pueden ser personas físicas o personas jurídicas. La relación entre los directivos y los socios se rige por los estatutos. No existe la obligación legal de que uno de los socios sea marroquí, todos los socios pueden ser extranjeros.
Sucursal, establecimiento permanente	No existe la figura de socio, la gestión y decisiones son tomadas por la sociedad matriz a través de su órgano de gestión.
Órganos de gestión y administración	
Sociedad anónima	La junta de accionistas y el consejo de administración constituyen los órganos de gestión. El consejo de administración, compuesto por un mínimo de 3 personas físicas o jurídicas que obligatoriamente tienen que ser accionistas, es el órgano competente para nombrar y destituir al presidente y al director general y define sus funciones, poderes y cese. Ha de tenerse siempre presente que en Marruecos el control de la sociedad por la junta de accionistas requiere, para las decisiones extraordinarias, una mayoría de 2/3 de los accionistas.
Sociedad limitada	Los socios aportan el capital social y el o los gerentes nombrados por los socios son quienes tienen el poder de gestión de la empresa. No existe la obligación de que el gerente sea también socio de la sociedad, ni de que tenga la residencia. Los poderes del gerente, derivados de la ley, son lo más extensos posible para que actúe en todas las circunstancias en nombre de la sociedad sin perjuicio de los poderes que la ley y los estatutos atribuyen expresamente a los socios.
Sociedad por acciones simplificada	La ley deja a los socios una gran libertad para determinar las reglas de organización y de funcionamiento de sus sociedades (artículo 425 al 3 de la Ley 17-95). Corresponde a los estatutos fijar las condiciones en las que la sociedad será dirigida.
Sucursal, establecimiento permanente	La gestión compete al director o directores nombrados por el órgano competente de la empresa matriz. El director tiene que ser una persona física.
Control externo	
Sociedad anónima	Auditor de cuentas: existe obligación legal de auditar las cuentas.
Sociedad limitada	No es obligatorio el auditor de cuentas, salvo si la cifra de negocios supera los 50 millones de dírhams.
Sociedad por acciones simplificada	No es obligatorio el auditor de cuentas. Se está a la espera de un decreto sobre las condiciones de nombramiento.
Sucursal, establecimiento permanente	No es obligatorio el nombramiento de un auditor de cuentas.
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>	

TABLA 2
PRINCIPALES FIGURAS IMPOSITIVAS QUE AFECTAN A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y A LA REPATRIACIÓN DE BENEFICIOS

Impuesto de sociedades	
Sujetos obligados	Están sujetos al impuesto de sociedades los tipos de sociedad mencionados más arriba: S.A., S.A.R.L., S.A.S. y sucursal.
Tasa de derecho común	<p><i>Tipo impositivo normal del impuesto.</i> Existen 3 tramos según el beneficio neto obtenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> — 0-300.000 dirhams 10% — 300.001-1.000.000 dirhams 20% — > 1.000.000 dirhams 31% <p><i>Cotización mínima:</i> tasa de 0,5% sobre el volumen de negocio; en ausencia de cifra de negocios, la cotización mínima no puede ser inferior a 3.000 dirhams, con una exoneración durante los 36 primeros meses de actividad.</p>
Tasa reducida para empresas exportadoras	<p>Existe un baremo proporcional con una tasa con límite de 20% aplicable a los exportadores. Existen dos tramos, según el importe beneficio neto (en MAD):</p> <ul style="list-style-type: none"> — Inferior o igual a 300.000 10% — Superior a 300 000 20%
Impuesto sobre los dividendos	
Sociedad anónima, sociedad limitada y sociedad por acciones simplificada	<p>Los socios pueden repatriar los beneficios de la sociedad marroquí después del cierre del ejercicio y del pago de los siguientes impuestos:</p> <p>Impuesto de sociedades.</p> <p>Impuesto sobre los dividendos:</p> <ul style="list-style-type: none"> — 10% (tipo reducido) del importe bruto de los dividendos si el beneficiario de los dividendos es una sociedad que ostenta la titularidad jurídica de al menos el 25% del capital de la sociedad marroquí que paga los dividendos. — 15% del importe bruto de los dividendos, en los restantes casos (regla general).
Sucursal, establecimiento permanente	La transferencia del beneficio de la explotación es posible y está sometida a retención sobre la fuente del 15%.
Impuesto sobre el valor añadido (IVA)	
Declarantes	Sociedades anónimas, sociedades limitadas, sociedades por acciones simplificadas, sucursales y establecimientos permanentes.
Aplicación	El IVA se aplica a las operaciones de naturaleza comercial, industrial, artesanal, de prestación de servicios, así como a las profesiones liberales y a las operaciones de importación.
Tipo impositivos	General: 20%. Reducido para ciertas actividades.
Periodicidad	<p>Declaración mensual: están obligados a presentar una declaración mensual de IVA los contribuyentes cuyo volumen de negocio imponible del año transcurrido alcanza o sobrepasa un millón de dirhams (MAD), así como todas las sucursales y establecimientos permanentes independientemente de la cifra de negocios alcanzada.</p> <p>Declaración trimestral: los contribuyentes cuyo volumen de negocio imponible del año transcurrido sea inferior a un millón de dirhams.</p>
Aplicación al comercio exterior	<p>El IVA aplicable en las importaciones es del 20%.</p> <p>Los contribuyentes que exporten bienes o servicios estarán exentos de IVA a condición de que el servicio prestado sea explotado en el extranjero.</p>
Exención por inversión al inicio de actividad	Exención de IVA para la compra de bienes de inversión durante los 36 primeros meses de actividad previa autorización de la Administración fiscal.
Tasa profesional	
Sujetos obligados	Sociedades anónimas, sociedades limitadas, sociedades por acciones simplificadas, sucursales y establecimientos permanentes.
Aplicación	La tasa profesional es una tasa que se aplica por el ejercicio de una actividad profesional en Marruecos (equivalente al impuesto sobre actividades económicas en España).
Tipo y base	<p>Se aplica un tipo concreto según el tipo de actividad que desarrolle la empresa.</p> <p>Se calcula sobre la base del alquiler y de las inversiones (inmovilizado material) que sirven al ejercicio de la actividad de la empresa.</p>
Exención por inicio de actividad	La ley prevé una exención durante los 5 primeros años desde la creación, excepto para las sucursales y establecimientos permanentes.
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>	

TABLA 3
PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR EMPRESA NO RESIDENTE EN MARRUECOS

Condiciones jurídicas	Desde el punto de vista jurídico, se tiene que establecer un contrato entre la empresa marroquí y la empresa extranjera con la que colabora y definir: <ul style="list-style-type: none"> — Objeto: Naturaleza de las prestaciones prestadas. — Las condiciones de ejecución de dichas prestaciones. — El modo de cálculo y modalidades de determinación de la remuneración. — Las modalidades de pago. — Los contratos deberán ser registrados ante la Oficina de Cambios y la Administración fiscal marroquí.
Aspectos fiscales	Este tipo de remuneración debe dar lugar al pago a la Administración fiscal por cuenta de la sociedad extranjera: <ul style="list-style-type: none"> — De una retención a la fuente del 10% a título de impuesto de sociedades sobre los productos brutos percibidos por las sociedades extranjeras. — Un IVA autoliquidable de una tasa del 20% (aplicable conforme al principio de territorialidad, puesto que una operación se considera realizada en Marruecos cuando la prestación se explota o utiliza en Marruecos).

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 4
LISTA DE LAS ZONAS DE ACELERACIÓN INDUSTRIAL Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

La zona industrial del Atlántico (Rabat-Salé-Kenitra)	Es una zona industrial integrada, que forma parte del Plan de Aceleración Industrial (PAI) y que ofrece: <ul style="list-style-type: none"> — Una zona franca para las empresas exportadoras. — Una zona abierta, para servir al mercado local. Dedicada principalmente al sector de la automoción, la zona industrial del Atlántico se dirige esencialmente a: <ul style="list-style-type: none"> — Equipos de automoción, pero también otros sectores industriales. — Actividades relacionadas y de exportación. — Logística industrial. — Servicios de apoyo a la industria (mantenimiento, oficinas de diseño, centros de negocios, etc.).
La zona industrial MidParc (Casablanca-Settat)	Midparc es una zona industrial situada en el corazón del primer polo económico de Marruecos, que tiene como objetivo: <ul style="list-style-type: none"> — La industria aeronáutica. — Actividades relacionadas (espacio, defensa, seguridad, etc.). — Otras industrias del futuro (médica, electrónica integrada, etc.). — Logística industrial. — Servicios de apoyo a la industria (mantenimiento, oficinas de diseño, centros de negocios, etc.).
La zona industrial de Oujda Technopole (oriental)	Esta zona forma parte del Plan MED-EST, una división territorial de la estrategia industrial de la región oriental. Es un proyecto con vocación multisectorial, que propone como programa: <ul style="list-style-type: none"> — Una zona libre. — Una zona abierta compuesta por una zona de pymes, un parque comercial, una plataforma comercial, un polo centrado en la deslocalización y los servicios y una zona dedicada a la formación, el Campus del Conocimiento.
La zona industrial Technopolis (Rabat-Salé-Kenitra)	Es un parque con un posicionamiento original que le permite ofrecer desarrollos modulares para las nuevas tecnologías. Technopolis trabaja para lograr un equilibrio tripartito entre el mundo de la enseñanza superior, la investigación y la empresa. Está estructurada en 3 zonas: una dedicada a la deslocalización, una dedicada a actividades de oficina y enseñanza y una zona franca de exportación, en funcionamiento desde 2016.
La zona industrial de Souss Massa Free Zone	Es una zona de aceleración industrial con vocación multisectorial, que puede albergar fábricas, almacenes, salas de exposición, oficinas y todas las estructuras que lleven un proyecto industrial de pequeña, mediana o gran escala. Se dirige en particular a: <ul style="list-style-type: none"> — El clúster agrario. — El clúster de la salud y la belleza. — Múltiples industrias ligeras. — Automóviles. — Economía circular.
La zona industrial de Tanger Free Zone	Es la zona que cuenta con mayor número de empresas y se dedica esencialmente a los sectores aeronáutico, textil, agroalimentario, logístico y terciario. Junto al aeropuerto internacional de la ciudad del Estrecho, la TFZ presenta una amplia oferta de trabajadores altamente cualificados.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 5
FISCALIDAD RELATIVA A LAS ZONAS DE ACELERACIÓN INDUSTRIAL

Impuesto de sociedades	El artículo 6 del Código General de los Impuestos dispone que las empresas que desarrollan sus actividades en las zonas de aceleración industrial se benefician de: — La exención total durante los cinco primeros ejercicios consecutivos, a partir de la fecha de inicio de su explotación. — La imposición al tipo previsto en el artículo 19-II siguiente más allá de este periodo, es decir, una tasa de 15%.
Impuesto sobre la renta	Aplicable a personas físicas y jurídicas que no opten por el impuesto de sociedades. El artículo 31 dispone que las empresas que desarrollan su actividad en las zonas de aceleración industrial se benefician de: — Una exención total durante los cinco primeros ejercicios consecutivos a partir de la fecha de inicio de su explotación. — La imposición al tipo previsto en el artículo 73 (II-F-7.º) siguiente, es decir, el 20 %, más allá de este periodo.
Impuesto sobre los dividendos	El artículo 68 del Código General de los Impuestos que dispone la exención de este impuesto.
Impuesto sobre el valor añadido (IVA)	El artículo 92 del Código General de los Impuestos dispone la exención del impuesto sobre el valor añadido, con derecho a la deducción de las cuotas soportadas prevista en el artículo 101, para los productos suministrados y los servicios prestados a las zonas de aceleración industrial, así como las operaciones realizadas en dichas zonas o entre ellas.
Derechos de registro	Están exentos de los derechos de registro: — Las actas de constitución y de aumento de capital. — La adquisición por parte de las empresas de los terrenos necesarios.

Fuente: Elaboración propia.

6. Los fundamentos del derecho laboral marroquí

En este epígrafe veremos la formalización del contrato de trabajo, los tipos de contratos de trabajo que existen en Marruecos y el procedimiento a seguir para la contratación de un extranjero, así como la rescisión del contrato de trabajo y las indemnizaciones a pagar al trabajador.

Según el Código de Trabajo, «la validez del contrato de trabajo está subordinada a las condiciones relativas al consentimiento y a la capacidad de las partes, así como al objeto y a la causa del contrato, tal como son fijadas por el

Código de las Obligaciones y Contratos». Existen dos categorías generales de contrato: contrato de duración determinada y contrato indefinido. El mismo código estipula disposiciones específicas con respecto a los contratos de trabajo de extranjeros. También en el marco de la terminación del contrato de trabajo se debe hacer una distinción entre el CDD y el CDI.

En la Tabla 6 se presentan las principales características de los contratos de duración determinada (CCD) y contratos de duración indefinida (CDI), tanto en lo que se refiere a su formalización como a su terminación, así como las particularidades que rigen para la contratación de extranjeros. ▷

TABLA 6
FORMALIZACIÓN Y RESCISIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO EN MARRUECOS

Formalización del contrato de trabajo	
Contrato de duración determinada	<p>Este tipo de contrato solamente podrá establecerse en los casos en los que la relación laboral no tenga una duración indeterminada.</p> <p>El contrato de duración determinada solo puede establecerse por las siguientes causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Reemplazar un trabajador. — Aumento temporal de la actividad de la empresa. — Empleos de carácter estacional. — Creación de una nueva empresa o de un nuevo establecimiento, o por el lanzamiento de un nuevo producto (para los sectores no agrícolas). <p>Duración del CDD:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Duración: un periodo máximo de un año, solamente renovable una vez y por la misma duración. — En los sectores agrícolas: el CDD puede concluirse para una duración de 6 meses y es renovable a condición de que su duración total no supere dos años. <p>Cuando la duración límite del CDD se alcanza y las partes continúan con el mismo, este se transforma en contrato indefinido por tácita reconducción. No se requiere la notificación por escrito por la que se informa al trabajador de que su contrato es indefinido.</p>
Contrato de duración indefinida	<p>Para los casos en que el empleador decide que el trabajador forma parte del equipo de trabajo con carácter permanente.</p>
Contratos de trabajadores extranjeros	<p>El contrato de trabajo de los trabajadores extranjeros presenta ciertas particularidades de hecho debidas a su estatuto especial.</p> <p>Por ello, debe realizarse por escrito obligatoriamente y establecerse según el modelo fijado por la Orden Ministerial del Ministerio de Empleo n.º 350-05 del 9 de febrero de 2005. Además, es necesario un visado de la autoridad gubernamental encargada del trabajo (autorización de contratación).</p> <p>El contrato debe estipular que en caso de rechazo de la concesión de la autorización mencionada en el art. 516.1 bajo la forma de visa, el empleador se compromete a ocuparse de los gastos de regreso del trabajador extranjero a su país o al país en el que reside.</p> <p>Se penalizará con una multa de 2.000 a 5.000 dirhams a todo empleador que infrinja las disposiciones previstas para la contratación de trabajadores extranjeros.</p> <p>En la legislación marroquí de seguridad social para los trabajadores extranjeros se plantean dos casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> — El principio por el que se rigen las convenciones internacionales de seguridad social es la aplicación de la legislación del país del empleo. El empleador deberá inscribir a este trabajador en la CNSS y proceder a las declaraciones de su salario. — No obstante, existe una derogación para el caso en que dicho trabajador esté desplazado de una de sus sucursales del extranjero y debidamente justificado en la empresa, con el objeto de realizar un trabajo preciso durante un periodo determinado. En ese caso, las cotizaciones son pagadas, o bien ante el organismo del país de origen o bien ante la institución del país donde tiene el empleo.
Rescisión del contrato de trabajo	
Contrato de duración determinada	<p>El CDD expira por la llegada a término o por la consecución del objetivo.</p> <p>La terminación anticipada de un CDD no motivada por la falta grave de la otra parte o por un caso de fuerza mayor da lugar a daños y perjuicios. El importe de la indemnización es equivalente al importe de los salarios correspondientes al periodo hasta la fecha del término fijado por el contrato, a menos que las partes rescindan el contrato de común acuerdo.</p>
Contrato de duración indefinida	<p>Según la ley, un empleado solo puede ser despedido si comete una falta grave. En caso de decisión de prescindir de un trabajador en ausencia de falta grave, la ley considera que este tipo de despido es abusivo y da derecho al trabajador a una indemnización.</p> <p>Estas indemnizaciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Indemnización de preaviso. — Indemnización por despido. — Indemnización por daños y perjuicios. — Indemnización por las vacaciones no consumidas.
El plazo de preaviso	<p>El Decreto n.º 2-04-469 du 16 Kaada 1425 (29 de diciembre de 2004), relativo a la duración del preaviso, debe respetarse en los casos de ruptura unilateral del contrato de trabajo indefinido.</p> <p>Directivos y similares:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Menos de un año de antigüedad: 1 mes. — Entre 1 y 5 años de antigüedad: 2 meses. — Más de 5 años de antigüedad: 3 meses. <p>Empleado y obreros:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Menos de un año de antigüedad: 8 días. — Entre 1 y 5 años de antigüedad: 1 mes. — Más de 5 años de antigüedad: 2 meses.

TABLA 6
FORMALIZACIÓN Y RESCISIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO EN MARRUECOS (continuación)

Rescisión del contrato de trabajo	
La indemnización por despido	<p>El trabajador con un contrato indefinido tiene derecho a una indemnización en caso de despido después de los 6 meses de trabajo y sin haber incurrido una falta grave.</p> <p>El importe de la indemnización por año o fracción de año de trabajo efectivo es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> — 96 horas de salario para los cinco primeros años de antigüedad. — 144 horas de salario para el periodo de antigüedad de 6 a 10 años. — 192 horas de salario para el periodo de antigüedad de 11 a 15 años. — 240 horas de salario para el periodo de antigüedad que sobrepase los 15 años.
Daños y perjuicios	<p>El importe está fijado sobre la base del salario de un mes y medio por año o fracción de año de trabajo, sin sobrepasar el límite de 36 meses.</p>
Caso de despido por falta grave	<p>En caso de falta grave, el empleado puede ser despedido sin preaviso ni indemnización y sin el pago de daños y perjuicios. El Código de Trabajo enumera en su artículo 39 los casos de despido por falta grave. Antes de despedir a un empleado, este último tiene que poder defenderse y ser escuchado por su empleador o su representante en presencia de un delegado de los empleados o del representante sindical que elija el empleado en un plazo que no puede superar 8 días a contar desde la constatación del acto que se le atribuye.</p> <p>En caso de decisión de despido, la carta de despido debe ir acompañada del acta de audición; una copia debe presentarse a la Inspección de Trabajo. No enviar esta documentación se considera un defecto de procedimiento. El incumplimiento del procedimiento de despido hará que este sea considerado improcedente por los tribunales, lo que daría derecho al trabajador a una indemnización por despido.</p>
Caso de dimisión	<p>Entre los modos de rescisión unilateral del contrato de trabajo, la ley prevé la dimisión. Para que la dimisión sea válida, la rescisión del contrato de trabajo debe ser iniciada por el trabajador. Se materializa por el envío de la carta de dimisión al funcionario encargado de la inspección de trabajo (artículo 64 del Código de Trabajo).</p> <p>La carta de dimisión debe entregarse en mano con acuse de recibo o por carta certificada con acuse de recibo. El plazo de preaviso comienza al día siguiente a la notificación de la decisión de dimisión (artículo 44 del Código del Trabajo).</p>

Bibliografía

Direction de la Promotion Immobilière. (2021). *Note de Conjoncture Immobilière. Premier semestre*. Secrétariat Général. Ministère de l'aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville. Royaume du Maroc. <http://www.mhvp.gov.ma/wp-content/uploads/2022/02/NCI-S1-2021-VF.pdf>

Industri : Le Maroc, un pays compétitif. (19 mai 2022). *MAP Business*. <https://www.mapbusiness.ma/a-la-une/industrie-le-maroc-un-pays-des-plus-competitifs-au-monde>

Página web

Office des Changes. Importations de biens. <https://www.oc.gov.ma/fr/personnes-morales/importations-de-biens>



*Manuel V. Rodríguez Díez**

*Marta Sánchez López**

*Claudia Cruz Sotomayor**

HACER NEGOCIOS EN EL MERCADO MARROQUÍ, LA PUERTA DE ÁFRICA PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

10 errores que no cometer

Un conocimiento sólido del funcionamiento del mercado marroquí es clave para garantizar el éxito de la internacionalización de las empresas españolas en el país vecino. Subestimar sus diferencias comerciales, fiscales y legales puede llevar a las compañías a cometer errores determinantes para el desarrollo de sus negocios en Marruecos. La adaptación continua y el apoyo de las oficinas comerciales son fundamentales para facilitar la implantación en Marruecos. Este artículo busca orientar a las empresas españolas en su penetración en el mercado marroquí, ofreciendo una serie de consejos prácticos que les ayuden a establecer relaciones comerciales de calidad con los empresarios locales.

Palabras clave: comercio bilateral, Marruecos, internacionalización, exportación, contratación internacional, certificación.

Clasificación JEL: F13, O55.

1. Introducción

Marruecos es el segundo destino de las exportaciones españolas fuera de la UE, con un valor total de más de 9.500 millones de euros en 2021 (Trade Map, 2021). La cercanía permite que muchas empresas vean en Marruecos un mercado natural y lo conciben como primer

país para iniciar su estrategia de internacionalización. De hecho, el país cuenta con miles de empresas españolas exportadoras y más de 800 compañías implantadas, de acuerdo con el Directorio de Empresas Españolas Establecidas en Marruecos (Oficina Económica y Comercial / Departamento de Información de Inversiones y Coordinación [ICEX], 2022), y es de los pocos mercados en los que España es el proveedor líder, junto con Portugal.

Por otro lado, Marruecos tiene el potencial para ser la puerta de entrada de África para las empresas españolas, sobre todo como campo de pruebas a la manera de hacer negocios ▷

* Oficina Económica y Comercial de España en Casablanca.

Agradecimiento a todos los que han aportado su conocimiento y tiempo a la elaboración de este artículo, especialmente a las empresas españolas y el personal de las oficinas comerciales.

Versión de septiembre de 2022.

<https://doi.org/10.32796/bice.2022.3152.7504>

en la región. África es un continente con gran potencial, cuyo producto interior bruto (PIB) se prevé que alcance 2.000 millones de dólares y su economía crezca en torno al 4% en 2022 (AtlanticCouncil, 2022). El continente africano se erige, pues, como un gran horizonte de oportunidades gracias a una previsión de crecimiento poblacional que alcanzaría los 2.000 millones de habitantes en 2050, acompañado de un aumento de la clase media, sus nuevos hábitos de consumo y su progresivo aumento de poder adquisitivo.

No obstante, el mercado africano y, en concreto, el marroquí plantean obstáculos de importante trascendencia para los empresarios extranjeros, tales como el elevado riesgo de impago, los —en ocasiones inesperados— elevados costes operativos (alto coste de la mano de obra cualificada, fiscalidad elevada, excesiva protección del trabajador) y el control de cambios, que crea en ocasiones problemas con la repatriación de beneficios y remanentes de créditos fiscales.

De la mano de la cada vez mayor relevancia de la zona de África del Oeste, Marruecos ha desarrollado una estrategia —trabajo en curso— para convertirse en el canalizador y *hub* financiero de la región, ya que cuenta con acuerdos con varios países africanos sobre protección de inversiones, libre transferencia de capital y dividendos, así como acuerdos para evitar la doble imposición. Esta estrategia

se ha desarrollado a través de estructuras similares a las zonas francas, como Casablanca Finance City, impulsándose sobre todo en el sector de servicios financieros y mediante *holdings* marroquíes del sector; dicha ventaja africanista queda limitada, en cambio, para el comercio de bienes por las limitaciones logísticas.

Como ya se ha apuntado anteriormente, muchas empresas comienzan el proceso de internacionalización en Marruecos. Con este paso fundamental buscan ser competitivas, tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional, pues esto les ayuda a alcanzar el tamaño necesario para ser líderes en un entorno cada vez más exigente. En este sentido, cabe destacar la importancia de la presencia de la pyme española en Marruecos. En dicho contexto se observa, sin embargo, que algunas empresas españolas cometen de manera sistemática errores a la hora de acceder al mercado marroquí. Este artículo busca mejorar el entendimiento de la empresa en dicho proceso de internacionalización hacia el mercado marroquí y ofrecer una serie de consejos útiles para las compañías españolas.

2. Recomendaciones en el ámbito comercial

Las relaciones bilaterales entre España y Marruecos son cada vez más intensas, y este ▷

ERRORES QUE NO COMETER EN EL ÁMBITO COMERCIAL

1. **Evitar menospreciar y caer en estereotipos.** Respetar la manera de hacer local y la concepción del tiempo.
2. **Invertir antes de operar comercialmente.** Se debe empezar poco a poco y conocer el mercado más allá de la imagen que ofrece el distribuidor.
3. **No es necesario un socio local,** siempre valorar si este aporta valor.

Fuente: Elaboración propia.

se ha convertido en un socio comercial de peso fuera de la UE en determinados segmentos: combustibles, componentes de automoción y sector textil, que representan un 50% de la balanza bilateral¹ y que demuestran la integración de la cadena de valor en automoción y textil. El resto de la balanza comercial se compone de miles de pequeñas y grandes transacciones que se ven favorecidas por el hecho de que Marruecos sea un mercado limítrofe. Es esta doble naturaleza de integración vertical y de comercio de frontera lo que favorece que el comercio entre ambos países sea elevado, duradero y resistente.

Debemos recordar que Marruecos, en relación con España, es un mercado pequeño en términos de PIB, renta disponible y población, donde la fijación de precios es un factor clave para la decisión final de compra del consumidor. No obstante, debido a la desigualdad de renta, se están desarrollando nichos de mercado cuyos productos son únicamente accesibles para los segmentos de la población con mayor poder adquisitivo y en los que el precio final no es tan decisivo.

En este sentido, y para los exportadores españoles, Marruecos es un destino clave, gracias, en buena medida, a la buena relación calidad-precio y la imagen positiva de la *Marca España*, debido a la elevada presencia de población marroquí en España (Bennani, 2021). Además, la proximidad entre Marruecos y España favorece la reducción de los costes de transporte y de los plazos de entrega. No obstante, esta cercanía se puede convertir en un obstáculo si no se tienen en cuenta elementos diferenciales clave entre ambos países. Además, cada vez existe más competencia, no solo internacional, sino también nacional, pues

el consumidor local antepone los productos marroquíes, debido a la mejora de la calidad y la mayor disponibilidad en el comercio de cercanía (Bennani, 2021).

A todo esto se debe añadir la estrategia proteccionista del país, pues en 2021 se lanzó el Plan de Reactivación Industrial (2021-2023). Esta nueva estrategia se basa en el establecimiento de una política de sustitución de importaciones, el fortalecimiento del capital marroquí en la industria y el impulso de las exportaciones (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2022).

Pese a ello, y en lo que a la estrategia de penetración en el mercado se refiere, las opciones más eficaces son la exportación y el uso de canales de distribución directa, a través de mayoristas y empresas locales. La inversión debe ser solo un paso posterior y una vez que ya se ha conocido y operado en el mercado de manera estable y fiable durante cierto tiempo.

Una vez se ha elegido el modo de acceso, a la hora de introducirse en el mercado es fundamental conocer los aspectos básicos de la negociación, puesto que difieren en relación con las prácticas españolas.

A la hora de comercializar cualquier producto en Marruecos, como se ha apuntado, la forma más dinámica de hacerlo es a través de distribuidores. Normalmente, estos suelen ser generalistas y comercializan todo tipo de productos englobados en sectores de actividad diferentes. No obstante, se debe tener en cuenta que los distribuidores siempre tienen la última palabra, y si el producto no es de interés, decidirán no comercializarlo, imposibilitando la entrada al mercado. Ellos cuentan con la inteligencia de mercado y, sobre todo, con el acceso a los organismos de control que permitirán comercializar el producto en el país. De manera global, se aconseja que las empresas ▷

¹ Dato extraído de la Balanza de Pagos.

RECOMENDACIONES PARA HACER NEGOCIOS EN MARRUECOS

Apoyarse en las instituciones de apoyo españolas y contar con el asesoramiento de expertos.

Buena parte del éxito de los negocios reside en un adecuado asesoramiento en materia laboral, fiscal, aduanera y administrativa.

Las interacciones personales son un elemento clave. La confianza entre las partes es importante, por lo que es necesario establecer relaciones personales estrechas y generar una buena impresión desde el primer encuentro.

Evitar estereotipos. Información adecuada y contrastada previa a la exportación. No presuponer nada ni extrapolar prácticas europeas.

Percepción distinta del tiempo. Fundamental para evitar incurrir en costes indebidos y esfuerzos innecesarios.

Idioma. El francés es el idioma predominante para los negocios en Marruecos.

Cada negocio es distinto. Las decisiones se toman en los niveles más altos de jerarquía; es necesario desarrollar varias rondas de negociación. Los empresarios marroquíes tienden a decantarse por el precio más competitivo, y las negociaciones nunca cesan, aun con el acuerdo alcanzado.

Figura del intermediario. Se aconseja evitar el uso de intermediarios ajenos al negocio que actúan como supuestos consultores expertos en el sector de actividad.

Fuente: Elaboración propia.

estudien previamente la competencia local, ya que en el caso de que la oferta marroquí abastezca el mercado en un sector de actividad, la entrada del producto se debe evitar.

Una vez se ha desarrollado una estrategia comercial exitosa, el siguiente paso es la inversión en el país. Para ello se recomienda contar con experiencia previa en el mercado y conocer bien el entorno. La inversión directa como entrada al mercado no está aconsejada, salvo en sectores muy concretos como la producción agrícola o la minería, por los requisitos legales que existen. Así, si bien es cierto que se han firmado acuerdos de libre comercio con la UE, con EE. UU. y con otros países africanos, la protección para el inversor, especialmente para las pymes, es reducida.

Casablanca y Tánger se posicionan como las mejores ciudades para llevar a cabo los negocios, por su carácter más occidental, aunque no hay que olvidar que, al igual que en el resto

del país, hay que ceñirse a las reglas locales. Además, a la hora de invertir es preferible optar por la presencia física, hacer seguimiento de los cobros y tener en cuenta los gastos derivados, el riesgo de cambio y la repatriación de los beneficios (Bennani, 2021). Bennani añade, asimismo, que si bien en algunos países del sur del Sáhara hay un importante retraso en la transferencia de beneficios y otros dividendos, esto no sucede en Marruecos, ya que existe la garantía de transferencia: en 2021 más de 1,4 millones de dólares de beneficios fueron transferidos fuera del país por inversores internacionales (Bennani, 2021).

Con el fin de ayudar a las empresas españolas, la OFECOME de Rabat ha elaborado una *Guía de incentivos a la implantación*, en la que se recogen las principales instituciones que existen en Marruecos para fomentar las inversiones y los incentivos de carácter fiscal, laboral, sectorial o regional (ICEX, 2021). ▷

Mehdi Fassi Fihri, propietario y CEO de EXIMCOM y Consultor de ICEX Next en Marruecos, señala por su parte que, en la actualidad, existen numerosas oportunidades de inversión gracias al marco jurídico favorable, al bajo coste relativo de la mano de obra poco cualificada, en relación con Europa, y a la inversión extranjera directa. El flujo neto de inversiones extranjeras directas en Marruecos ascendió a más de 7,7 mil millones de dirhams a finales del mes de mayo de 2022, con un aumento del 10,8% en comparación con el año anterior (artículo publicado en la Oficina de Cambio, 2022), y España se ha posicionado en los últimos años como un actor significativo. Para España, además del sector agrícola, textil y la distribución de bienes y servicios, las energías renovables cobran cada vez mayor importancia. De manera complementaria, Marruecos se ha convertido en el primer importador del norte de África en ámbitos como el sector hídrico, la gestión de los residuos y el entorno digital (El Fassi, 2021).

A pesar de estas ventajas, hay que considerar algunos factores que pueden repercutir negativamente en las empresas españolas a la hora de invertir: la burocracia administrativa, regulatoria y fiscal; la dificultad de trabajar con socios locales y el fuerte control de cambios, que se explicará posteriormente.

3. Recomendaciones en el ámbito legal

Lo primero que se ha de tener en cuenta al hablar del marco legal en Marruecos es que este presenta una fuerte influencia francesa, especialmente en las leyes y los instrumentos comerciales. Estas semejanzas llevan a pensar que se puede extrapolar el ordenamiento europeo al marroquí, y, sin embargo, uno de los principales errores que se comenten en este ámbito es la subestimación del ordenamiento jurídico marroquí, que cuenta con un funcionamiento propio.

3.1. Fiscal

En términos estructurales, el sistema fiscal marroquí es similar al español, aunque se encuentran discrepancias bastante destacables, como la elevada fiscalidad en Marruecos, en ocasiones superior a la española, y la intensa actividad de la Administración tributaria, especialmente en elementos internacionales (precios de transferencia) e intangibles (*royalties*).

A la hora de analizar los tributos hay que destacar que, para las sociedades, la escala de tipos de gravamen es progresiva, llegando a alcanzar el 31 % para bases imponibles ▷

ERRORES QUE NO COMETER EN EL ÁMBITO LEGAL

4. **Valorar la carga tributaria adecuadamente, la retención en fuente** que se aplicará a los envíos de capitales como elementos que afectan a la rentabilidad.
5. **Utilizar la forma jurídica errónea**, siendo más recomendable una sociedad mercantil local. Se deben evitar las *joint ventures* y los socios locales, salvo que se haya hecho un análisis muy a fondo de estas, pues un socio local con minoría puede controlar la *joint venture*.
6. **Valorar los costes laborales adecuadamente**, pues estos pueden estar muy alejados de lo que se espera, especialmente si se desea personal con cierta formación y compromiso.

Fuente: Elaboración propia.

superiores a un millón de dirhams y hasta el 37% para las entidades financieras y compañías de seguros. Para las sociedades marroquíes exportadoras no se aplica una escala progresiva, sino que el tipo de gravamen al que están sujetas es del 20% desde el inicio (Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, 2021).

Al igual que sucede con las sociedades, para los empleados la tarifa del IRPF también es progresiva y mucho más alta que la española: en aquellos casos en los que los ingresos sean superiores a 180.000 dirhams al año, el gravamen que se aplica es del 38%.

Para el caso de sociedades de servicios que operan desde el extranjero y que no poseen sede social en Marruecos, se establece una retención en la fuente del 10% en concepto de impuesto de sociedades aplicable al producto obtenido por la prestación en Marruecos de alguno de los servicios que se detallan en el artículo 15 del Código General de Impuestos.

En cuanto a incentivos fiscales, en la actualidad estos son reducidos, salvo en las zonas de aceleración industrial (en adelante ZAI), conocidas hasta 2019 como zonas francas. La Oficina Económica y Comercial de España en Rabat actualiza anualmente una *Guía de incentivos a la implantación* en la que se recogen las exenciones, tanto totales como parciales, del impuesto de sociedades para determinadas empresas. Las ZAI se encuentran en determinadas áreas del país con un arancel único del 2,5%, con el fin de acoger a empresas exportadoras o que produzcan para exportar —no se puede plantear actividad para el mercado interior salvo de manera subsidiaria y que parte de esta producción se lleve a cabo en Marruecos—. Se trata de zonas destinadas a actividades concretas (automoción, textil, agrícola, logística...) y cuyo proyecto ha de ser aprobado por la autoridad de cada ZAI.

En este sentido, encontramos fundamentalmente dos grandes ventajas en las zonas de aceleración industrial. En primer lugar, no se aplican retenciones sobre los dividendos distribuidos a socios y accionistas no residentes con cargo a beneficios, siempre que estos procedan de operaciones de exportación. En segundo lugar, existe una exención sobre la base imponible durante los cinco primeros años de actividad, y a partir del sexto, el régimen varía en función de su año de establecimiento:

- Si se establecieron antes del 1 de enero de 2020, el gravamen es del 8,75% durante veinte años y del 20% posteriormente.
- Si se establecieron después del 1 de enero de 2020, a partir del sexto año se gravan con un 15% del total de su base imponible.

3.2. Mercantil

En este campo del derecho, Marruecos cuenta con un marco jurídico mercantil moderno, con gran apertura al inversor exterior. Según Miguel Guerrero, socio director de Guerrero Acosta Abogados, la seguridad jurídica es mejor que en el resto de África, pero es necesario tener en cuenta que los procedimientos administrativos, en ocasiones, no son claros y que no existe una ley de procedimiento administrativo.

Sobre las mejores opciones de establecer una sociedad, Miguel Guerrero señala que, a la hora de constituir la compañía, es recomendable optar por una sociedad mercantil en lugar de una sucursal, ya que esta está sometida a un mayor control fiscal. En cuanto a las sociedades, se suele utilizar la limitada, que puede ser unipersonal o contar con un administrador único que puede ser extranjero no residente ▷

CASABLANCA FINANCE CITY

Un tipo especial de zona de aceleración industrial es Casablanca Finance City (en adelante CFC), pues si bien no se concibe como una ZAI, tiene la similitud de ser una zona de baja fiscalidad. CFC es un centro económico y financiero dirigido a empresas con actividad en el continente africano, cuyo objetivo consiste en dinamizar la economía de Marruecos y atraer inversión extranjera.

El estatus de CFC incluye una serie de actividades: las sociedades de inversión, los organismos de inversión colectiva, los asesores financieros de inversión, las plataformas de *crowdfunding*, las sociedades mercantiles y las sedes regionales que pueden facturar bienes y servicios intra y extragrupo, lo que permitirá a CFC captar más inversiones.

Las empresas establecidas en la ciudad financiera de Casablanca se benefician de interesantes ventajas fiscales que se apartan del régimen de derecho consuetudinario, tales como:

- Una exención de impuestos (impuesto de sociedades) durante cinco años.
- Tributación al tipo fijo reducido del 15%, más allá de este periodo.

Cabe señalar que la actividad de CFC ha sido muy litigiosa y ha provocado que se modifique su condición de cara a organizaciones como la UE o la Financial Action Task Force (FATF).

Fuente: *Elaboración propia.*

en Marruecos. Las anónimas, que requieren auditor de cuentas, son más rígidas y acarrear mayores obligaciones formales, aunque son más recomendables para negocios de mayor importancia (Guerrero, 2021).

En palabras de Miguel Guerrero, «el proceso de constitución es muy sencillo y eficaz», pues únicamente es necesario tener los documentos preparados y traducidos al francés, pero no es imprescindible acudir al notario, sino a una ventanilla única, y en un plazo de aproximadamente dos semanas estará constituida la sociedad. También hay que destacar que no es necesario contar con un socio local desde el punto de vista jurídico para poder constituir una empresa (Guerrero, 2021).

Por su parte, para los agentes comerciales existe una ley específica que establece que si estos son de nacionalidad marroquí y residen y trabajan en Marruecos, se les aplicará la ley marroquí, por lo que no podrán someterse al derecho español.

Por último, en cuanto a las patentes y marcas, se debe evitar otorgar su titularidad a los agentes en Marruecos. Lo más recomendable es tenerlas bajo el control y dominio del titular, pues no hay requisito de nacionalidad para poseer estos títulos. Se han observado comportamientos estratégicos de distribuidores (normalmente de productos alimentarios o de limpieza de gran consumo) que querían impedir que su antiguo proveedor compitiera con ellos en Marruecos con su propia marca. Si la imitación de una marca se da en productos importados, el perjudicado puede solicitar a la aduana el bloqueo en frontera de los productos copiados (Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale [OMPIC], 2022). En algunas ocasiones, se ha observado que este mecanismo jurídico era utilizado fraudulentamente por distribuidores marroquíes de productos españoles que, habiendo registrado la marca de su proveedor español en la OMPIC, pretendían convertirse en ▷

LAS JOINT VENTURES Y EL SOCIO LOCAL

La *joint venture* no es la forma de acceso más recomendada para entrar en Marruecos, salvo en algunos casos concretos y, suele ser aconsejable, únicamente para grandes empresas. En este caso, el abogado especializado en derecho mercantil, Guerrero (2021), nos señala una serie de factores para tener en cuenta con el fin de evitar los errores más comunes:

1. En primer lugar, hay que evitar las conocidas «minorías de bloqueo» legales, lo que permite al socio marroquí bloquear las decisiones a nivel de estructura, incluso con porcentajes bajos de acciones. En el caso de sociedades limitadas es recomendable contar con más del 75% de las acciones y en las sociedades anónimas con más del 67% para tener el control de la compañía.
2. Es importante tener claro, desde el inicio, la organización del proyecto y el papel de cada socio, para lo que se recomienda repartir el capital y la gestión en consecuencia y evitar nombrar gerentes o presidentes del consejo de administración a personas ajenas al grupo mayoritario: es preferible optar por apoderamientos limitados.
3. Se ha de evitar utilizar programas de contabilidad que no sean de origen marroquí, ya que acarrear numerosos problemas a la hora de adaptarlos a la legislación contable de Marruecos.
4. Es necesario ser muy específicos con los aspectos jurídicos y la documentación legal de la empresa y evitar domiciliar empresas en ciudades pequeñas.
5. Con el fin de poder repatriar beneficios o recuperar inversiones, se debe evitar ingresar fondos en una sociedad marroquí por cauces que no sean transferencia desde España y tener en cuenta el control de cambios. El formalismo en el control de cambios es especialmente importante en préstamos de socios y contratos de servicios. Habiendo analizado todos esos aspectos básicos, se puede concluir que la clave del éxito se encuentra en la supervisión de todo el proceso desde los inicios y el control de la gestión del proyecto en todo momento.

Fuente: Guerrero (2021).

distribuidores en exclusiva y bloqueaban las operaciones de venta a otros distribuidores. En ocasiones, este mecanismo también ha sido utilizado por empresas sin relación comercial con el proveedor español, sobre todo en casos en los que el producto español alcanzaba cierto renombre en el mercado y otra empresa marroquí copiaba el producto y registraba la marca en su lugar.

Por lo tanto, animamos a registrar cuanto antes su marca, pero siendo conscientes de que, en Marruecos, como en otros países, el registro es solo el primer paso para la protección de una marca y que los titulares deben estar atentos a las solicitudes de registros de

marcas similares y evitarlo mediante acciones de oposición, así como utilizar los mecanismos jurídicos de defensa (medidas en frontera y acciones judiciales).

3.3. Social

En lo que a legislación laboral se refiere, hay que tener en cuenta que esta es bastante proteccionista con los trabajadores. Si bien es cierto que el salario mínimo en Marruecos no es muy elevado, los costes laborales obligatorios y no obligatorios (que son habituales para casi todos los trabajadores) hacen que el ▷

coste laboral final se aleje bastante del salario mínimo de 2.828,71 dírham mensuales, a fecha de cierre de esta edición.

A la hora de contratar mano de obra extranjera (ej., españoles), es necesario obtener una atestación por parte del ANAPEC (Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences) y obtener el permiso de trabajo y la tarjeta de residente, para lo que es necesario mucha documentación.

Esta serie de elementos y las dinámicas del mercado hacen que en Marruecos el trabajador cualificado sea, en muchos casos, más costoso que en la UE. En este campo, el encarecimiento es debido a una escasez relativa de oferta (solo existe trabajador marroquí formado y este es escaso) frente a una mayor demanda, en un entorno en el que la contratación de ciudadanos de la UE es más gravosa por los costes de expatriación. Por lo tanto, es importante contar con buenos servicios de recursos humanos y consultoría laboral.

En cuanto a la indemnización por despido, de acuerdo con Chakib Zaari, socio fundador de Baker Tilly Majer Consulting, esta es elevada y se calcula de forma gradual, por lo que se recomienda tenerla en cuenta antes de contratar al trabajador. Por ejemplo, si hablamos de daños y perjuicios, será necesario pagar un mes y medio por cada año trabajado. Así, es recomendable realizar el despido por inspección de

trabajo, pues es más favorable para el empleado, al que no se le retiene el IRPF, y para el empleador, que no podrá verse afectado por posteriores demandas de despido improcedente. Si bien es cierto que el marco legal está fuertemente inspirado en la normativa europea, es importante no cometer el error de extrapolar la legislación y prestar atención a los matices de la normativa marroquí (Zaari, 2021).

4. Recomendaciones en el ámbito financiero

Lo primero y más importante es señalar que en Marruecos el pago anticipado está limitado, por lo que esta técnica tradicional de asegurar el cobro queda desterrada. En cualquier tipo de operación, según las instrucciones generales de operaciones de cambio de divisas en Marruecos, el límite de pago por anticipado es del 30% del valor total de la exportación, con un máximo del contravalor en divisas de 200.000 dírham; salvo algunas excepciones, como puede ser el sector aeronáutico en el que el anticipo puede llegar al 50% del valor de la exportación, con un límite de un millón de dírham marroquíes (Office des Changes, 2022a). Dicha limitación es fruto del control de cambios que existe en el país, asociado a su vez a la no convertibilidad de la moneda. Un caso ▷

ERRORES QUE NO COMETER EN EL ÁMBITO FINANCIERO

7. **Siempre cubrir las operaciones.** Nunca confiar en el pago anticipado, generar una trazabilidad documental (contratos, facturas, etc.) y apoyarse en las instituciones de crédito.
8. **No olvidar que el dírham es no convertible,** que existe control de cambios. La entrada de capital en el país debe hacerse correctamente para evitar tener problemas en la salida.

Fuente: Elaboración propia.

diferente es que el importador posea cuentas y estructura fuera de Marruecos, que únicamente se da en el caso de grupos muy grandes. En ese caso, el pago anticipado sí se podrá realizar desde otros sistemas financieros.

Por otra parte, en el plano inversor, a la hora de acceder al mercado marroquí es fundamental no menospreciarlo, ya que las prácticas españolas no se aplican en este país. Si bien es cierto que el negocio ha de estar constituido por una parte de mano de obra local, es importante sopesar si se desea contar con un socio local o no, teniendo en cuenta si aporta valor añadido y si este es cuantificable. Asimismo, se recomienda buscar asesoramiento antes de invertir, así como apoyo de las instituciones financieras y de la matriz de la compañía para garantizar los créditos.

En el plano práctico, es importante recordar que el dirham es una divisa no convertible, por lo que el acceso a los mercados de capitales es limitado y que el tipo de cambio es fijo con banda (Bank Al-Maghrib, 2022).

A la hora de hablar de financiación, es importante distinguir entre la financiación en divisa local y aquella realizada en euros. Para la primera, se cuenta con el apoyo de los bancos españoles en el país, así como los locales, capaces de financiar las operaciones de las empresas directamente en dirhams; si bien los costes financieros serán los locales.

Para la financiación en euros, en la actualidad existen tres grandes líneas:

1. COFIDES. Se trata de una sociedad público-privada que gestiona fondos del Estado, así como recursos propios y de terceros con el fin de favorecer la internacionalización de la economía española, la promoción del desarrollo económico y el refuerzo de la solvencia de las

empresas afectadas por la COVID-19 (Rodríguez Díez, 2021).

2. FIEM. Instrumento cuyo objetivo es ofrecer apoyo financiero oficial a la internacionalización de empresas españolas. Es especialmente interesante el FIEM PYME, que está dirigido a la pyme española y permite al exportador español cobrar los desembolsos mientras que el importador marroquí se endeuda con el Estado español. Este instrumento permite financiar hasta el 85 % de la operación y con un límite de 10 millones de euros (Rodríguez Díez, 2021).
3. ICO. El Instituto de Crédito Oficial, a través del Banco Sabadell, ofrece de manera novedosa para 2022 dos líneas de financiación en euros o dólares estadounidenses para empresas en Marruecos. Los fondos aportados deberán ser aplicados a la financiación de operaciones concretas o proyectos en los que intervengan empresas españolas o empresas con «interés español» (Banco Sabadell Casablanca, 2022).

En lo que respecta a los flujos transfronterizos de capitales, José Ignacio del Pino, Country Manager de CaixaBank Marruecos, apunta que es importante recordar siempre que no existe libre circulación de capitales y que hay control de cambios fruto de la naturaleza de la divisa. El dirham está referenciado con base en una cesta de valores calculada en un 60% de euros y en un 40% de dólares. El banco central fija cada mañana el tipo de cambio, y este no puede oscilar más de un $\pm 5\%$ (Oficina de Información Diplomática, 2022). En relación con el euro, el cambio siempre varía entre 10 y 11 dirhams, por lo que se podría decir que es un tipo de cambio bastante estable (Del Pino, 2021). ▷

A la hora de realizar envíos de fondos de España a Marruecos se debe tener en cuenta que se incentiva la entrada de capital y se controla fuertemente la salida, por lo que es aconsejable acudir a las entidades financieras españolas para que el proceso se realice correctamente. Además, José Ignacio del Pino añade que es recomendable realizar los pagos en monedas diferentes al dirham, ya que este solo cotiza en Marruecos, lo que facilitará, posteriormente, la salida de capitales del país magrebí (Del Pino, 2021).

En cuanto a medios de pago, de acuerdo con Abdelghani Elbahy, Country Manager de Banco Sabadell Marruecos, es importante tener en cuenta cuáles son los métodos de pago más utilizados en Marruecos, y ser consciente de que estos tienden a buscar la seguridad jurídica y asegurar el pago, como los cheques y las letras de cambio; estos permiten, en cierto modo, amortiguar las elevadas tasas de mora, que ascendieron hasta el 16% en 2020. Para combatir esta situación, hay que recalcar que los cheques impagados tienen consecuencias penales (si bien son una realidad) y, además, se regulan a través de un registro central de impago (equivalente al RAI —Registro de Aceptaciones Impagadas— en España), que pone a disposición del público información relativa a incumplimientos de pago (Elbahy, 2021). Todo ello hace imperativa la necesidad de cubrir siempre las operaciones, sin importar la cuantía de estas.

En cuanto a las transferencias, las nacionales se posicionan como un medio utilizado únicamente para el pago de impuestos y de la seguridad social, ya que se está haciendo un esfuerzo en modernizar los trámites burocráticos. Las transferencias internacionales también pueden ser utilizadas, pero la oficina de cambios limita la salida de divisas, aunque no bloquea la operativa normal de empresas

instaladas (Zaari, 2021). Estas suelen ser costosas en tiempo y recursos, por lo que se considera necesario realizar una adecuada provisión de tesorería en el país, si se quiere operar internamente.

Finalmente, como ya se ha mencionado, para garantizar la cobertura de riesgo y recobro en situaciones comerciales se recomienda el uso del crédito documentario en transacciones internacionales, pues es un método de pago irrevocable y confirmado por un banco (Elbahy, 2021). Si bien es cierto que los costes son más elevados que los del pago por anticipado, los cheques o las remesas, estos últimos conllevan mayor riesgo: en el caso de la remesa, por ejemplo, el cliente podría no recoger los documentos del banco y el exportador español deberá repatriar la mercancía, con los costes y trámites que conlleva. Además, los bancos españoles disponen de una serie de mecanismos que se pueden utilizar para reducir el riesgo a la hora de formalizar la operación (Elbahy, 2021):

1. *Confirming*, realizado a través de un banco local, o descuento: es el banco el que hace el análisis de la calidad del librado y comprueba el riesgo de impago.
2. Seguro de crédito a través de Cesce o Coface.
3. Avaes ante proveedores, siempre que esté garantizado por un banco.

5. Recomendaciones en el ámbito logístico y de certificación

5.1. Certificación

En el campo de certificación, la Embajada de España en Marruecos cuenta con un consejero especializado en asuntos técnicos y ▷

ERRORES QUE NO COMETER EN EL ÁMBITO LOGÍSTICO Y DE CERTIFICACIÓN

9. **No olvidar certificar los productos.** Las certificaciones de la UE y las españolas no son válidas en muchos casos. Confirmar con la oficina comercial y los especialistas.
10. **No acumular el stock.** Utilizar empresas de logística y transitarios reconocidos.

Fuente: Elaboración propia.

organismos de control, inspector del SOIVRE en la OFECOME de Rabat. En el momento de escribir estas líneas es María Josep Ball, que recuerda que Marruecos no se rige por la misma normativa que los países de la Unión Europea, por lo que es necesario tener en cuenta las peculiaridades en el país magrebí. Un elemento central es que, para facilitar el comercio entre la Unión y Marruecos, se firmó el Acuerdo Euromediterráneo de Asociación entre la UE y Marruecos, que entró en vigor en el año 2000, por el que ambas partes se comprometían a eliminar el arancel de importación y exportación, y alcanzar una convergencia normativa, adaptando la marroquí a la europea (Ball, 2021).

A pesar de este acuerdo, siguen existiendo barreras comerciales arancelarias como los derechos a la importación, la tasa parafiscal a la importación o la tasa sobre la madera importada. A lo que hay que sumar la liquidación de IVA en frontera. Por ejemplo, para algunos casos concretos, un producto que se importa con un arancel del 0% puede contar con tasas de varios puntos, además del IVA; por tanto, es siempre importante consultar los derechos aduaneros².

De manera adicional, se debe tener en cuenta el concepto de «precio suelo», que se aplica

² Se recuerda que la UE pone a disposición de los usuarios la herramienta Market Access: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/welcome-access2markets-market-access-database-users>; así como la aduana marroquí el <https://www.douane.gov.ma/adil/>

cuando la aduana considera que el importe de la factura es menor al importe real, por lo que se establece un precio mínimo con base en un cálculo interno realizado por la aduana marroquí. Esto conlleva que la empresa tendrá que pagar el IVA y los aranceles correspondientes al precio que la aduana considere razonable (Ball, 2021).

Las barreras no arancelarias son, si cabe, más relevantes. En palabras de María Josep Ball, se aplican obstáculos técnicos al comercio (OTC), que es un tipo de barrera implícita, no escrita, que aparece al intentar penetrar en el mercado marroquí. El obstáculo más destacable es el «no reconocimiento de las normas técnicas internacionales», en contradicción con el Acuerdo de Libre Comercio UE-Marruecos y la convergencia normativa.

En Marruecos, actualmente, existen distintos organismos de control:

- IMANOR, la certificadora nacional encargada de la estandarización industrial;
- ONSSA, especializado en la seguridad sanitaria de productos alimentarios, y
- DMP, para la certificación de medicamentos y artículos farmacéuticos.

El principal problema deriva de un exceso de normativa; por ejemplo, surgen 16.000 normas cada año del Ministerio de Industria, derivadas de la existencia de recomendaciones del organismo de control IMANOR, que son convertidas en obligatorias. Esto repercute en ▷

desavenencias en aduanas, debido al desconocimiento de la normativa nacional, por lo que se aconseja dirigirse a las oficinas comerciales o despachos especializados previa exportación (Ball, 2021).

En este sentido, en cuanto al control en aduana, hay que señalar que el exportador debe obtener un certificado de conformidad (CoC) obligatorio para el despacho de aduana. Es por ello aconsejable, antes de exportar un producto, confirmar la partida arancelaria que declarará el importador, conocer la normativa vigente para cerciorarse de si el producto está en alguna de las listas de certificación en origen o destino y que cumple con las normativas locales para evitar restricciones de despacho de la mercancía (Morral, 2021).

Desde 2020, en Marruecos existen dos tipos de verificaciones: conformidad en origen (VoC) y evaluación de conformidad en destino (CAD). El 80% de los productos se certifican en origen y el 20% restante se certifican en la frontera de destino (Ball, 2021).

De acuerdo con Joaquim Sellarès, Business Developer Manager en Bureau Veritas Iberia S. A., la certificación en origen se puede realizar por tres vías (Sellarès, 2021):

- Ruta A. Incluye cualquier tipo de producto que esté sujeto a inspección de origen de cualquier fabricante o vendedor.
- Ruta B. Se trata de empresas que realizan envíos regulares, por lo que una vez aprobada la documentación de conformidad, la emisión del CoC para siguientes envíos se hace de forma más ágil y rápida. De forma aleatoria se hacen unas pocas inspecciones físicas de verificación a lo largo del año.
- Ruta C. Se licencia la unidad de producción, lo que favorece la agilidad del

proceso, pues en la C el número de inspecciones al final del año es mínimo.

Por su parte, el proceso de certificación en destino (CAD) se puede realizar a su vez por tres vías: por envío, por registro y por licencia. Las tarifas, fijadas por el Gobierno de Marruecos, varían en función de la ruta, suponiendo estas un porcentaje del valor FOB o EXW de la mercancía. Los productos exentos de certificación en destino son los regulados en el programa VoC y los objetos personales.

Es, por tanto, la verificación de la conformidad de las normas nacionales e internacionales correspondientes un aspecto importantísimo y principal fuente de litigios en aduana. El proceso consta de las siguientes fases, que serán gestionadas, normalmente, con los importadores en Marruecos (Sánchez, 2021):

1. El Ministère d'Industrie, Commerce, de l'Economie Verte et Numérique (MICEVN) es el encargado de asignar un organismo certificador en Marruecos y procedimiento en origen o destino.
2. Tipo de intervención: revisión documental de calidad, inspección física y toma de muestras y ensayos en laboratorio de Marruecos.
3. La empresa certificadora lleva a cabo la actividad solicitada por MICEVN en el embarque o en destino.
4. La empresa certificadora proporciona el resultado de la verificación.
5. Se registran los resultados en el portal MICEVN.

5.2. *Envíos y gestión del stock*

Según Martí Roig, CEO de Marglory Maroc, lo más aconsejable es que el proceso de ▷

exportación para los primeros envíos siga una serie de pasos fundamentales para garantizar el éxito de la entrega. Estos, en algunos casos, son gestionados por el importador, pero es importante conocerlos:

1. Registro de la sociedad en Portnet y ADIL.
2. El primer envío se ha de realizar en pocas cantidades y de una forma uniforme, ya que la mercancía se suele retener por falta de documentación.
3. Verificar la documentación antes del embarque, ya que modificar cualquier documento una vez que se ha iniciado el envío es complejo y costoso. En el caso de contar con una filial en Marruecos, se recomienda pedir al agente de transporte marroquí que revise la documentación.
4. Analizar la regulación marroquí sobre el producto que se desea exportar.
5. Descripción de la mercancía o *packing list*. Este paso es importante, ya que, en ocasiones, la mercancía se retrasa en la aduana porque no viene bien definido qué producto se está exportando.
6. Valor del producto.

Más adelante, y con la operativa clara, y si no se está exportando con importador o mayorista, viene la gestión del *stock* en destino, lo cual es un aspecto que se ha de tener muy en cuenta, especialmente cuando se exporta desde un país cercano como España, ya que los costes logísticos son muy elevados y los precios de los almacenajes muy altos. Además, pueden surgir costes burocráticos o fiscales ocultos, como el pago de un 20% adicional en los gastos de alquiler tras cinco años de constitución de la filial (Roig, 2021).

Teniendo en cuenta estos factores, se recomienda, en primer lugar, mantener el *stock*

en España y servir a los clientes marroquíes desde allí; posteriormente, usar servicios de almacenaje y distribución externos para mantener un *stock* mínimo en el país magrebí y, finalmente, una vez que se tenga un mayor conocimiento del mercado, se podrá optar por la instalación directa en Marruecos (Roig, 2021).

El gran problema que se plantea a la hora de mantener el *stock* en Marruecos viene determinado por la estacionalidad del mercado y la dificultad de la previsión de ventas. Además, hay que sumar que la figura del intermediario o distribuidor es muy común y que pueden alejar al vendedor de su cliente final y del contacto directo. No obstante, es aconsejable utilizar distribuidores si se opta por mantener el *stock* en destino, ya que facilitan su gestión, así como el contacto con los clientes y el recobro (Roig, 2021).

Como principal recomendación para evitar demoras y bloqueos en aduanas, se debe conocer antes de cualquier envío la normativa aplicable a la certificación de cada producto, hacer uso de transitarios fiables y reconocidos (pues pueden ser la fuente de muchos problemas), así como solicitar asesoramiento a los organismos certificadores autorizados por el Ministerio de Industria (Roig, 2021).

6. Conclusión

El mercado marroquí es un mercado de alto potencial e importancia para España y sus empresas. Aspectos clave como su proximidad geográfica, los acuerdos comerciales firmados con la Unión Europea y africanos y la alta presencia de empresas extranjeras en el país convierten a Marruecos en un destino potencial de exportaciones y de integración de la ▷

cadena de valor, desarrollando actividades tanto en España como en Marruecos.

Con el fin de evitar prejuicios y posibles problemas, es importante estar bien informado en todo caso. Se ha tratado de analizar el proceso de internacionalización de las empresas españolas desde la perspectiva comercial, legal, financiera y regulatoria, para ofrecer una mejor visión de lo que puede acontecer en el mercado marroquí. Teniendo todo esto en cuenta, el principal consejo es estar bien acompañado, tanto por las instituciones españolas (oficinas comerciales) como por los prestatarios de servicios españoles en el país y las cámaras de comercio.

Las estrechas relaciones comerciales entre ambos países no deben hacernos caer en el error de pensar que se pueden extrapolar las costumbres españolas a Marruecos. Las diferencias culturales han de tenerse muy en cuenta si se busca iniciar cualquier tipo de negocio en el país vecino. A pesar de las similitudes en el ámbito legal con la legislación francesa, los matices en las leyes y los obstáculos técnicos al comercio pueden ocasionar numerosos problemas a la hora de iniciar cualquier proceso de exportación o implantación. Además, el dirham es una moneda sujeta a un rígido control de cambios, cuya salida de capitales está muy controlada por el Gobierno y la Oficina de Cambios, lo que es un aspecto importante a considerar.

Contar con un apoyo sólido y un buen estudio de mercado permite adaptarse al mercado, evitar grandes retrasos en aduanas y reducir los costes para las empresas españolas. La red y el asesoramiento de las Oficinas Económicas y Comerciales de España instaladas tanto en Casablanca como en Rabat son un elemento clave para este apoyo.

Bibliografía

- AtlanticCouncil. (2022, July 27). *Supporting Climate Resilience and a Just Energy Transition in Africa*. [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=onP6gFufWzM>
- Ball, M. (6 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar - Taller logística y certificación* [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-logistica-y-certificacion>
- Banco Sabadell Casablanca. (2022). *Línea ICO – Banco Sabadell Casablanca – Financiación Canal Internacional*.
- Bank Al-Maghrib. (2022). *Historique du régime de change*. <https://www.bkam.ma/Trouvez-l-information-concernant/Reforme-du-regime-de-change/Historique-du-regime-de-change>
- Bennani, M. (5 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores a evitar – Taller Comercial*. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-comercial>
- DataComex. (2022). *Estadísticas de Comercio Exterior de bienes de España y la UE*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. <https://datacomex.comercio.es/>
- Del Pino, J. (5 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller financiero*. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-financiero>
- El Fassi, M. (5 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores a evitar – Taller Comercial*. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-comercial>
- Elbahy, A. (5 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller* ▷

financiero. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-financiero>

Guerrero, M. (6 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller de asesoría legal*. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-asesoria-legal>

ICEX. (2021). *Guía de incentivos a la implantación en Marruecos*. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/implantacion-e-inversion-exterior/informacion-para-invertir-en-el-exterior/guias-incentivos/guia-de-incentivos-a-la-implantacion-en-marruecos-doc2014288342.html>

Las IED aumentan un 10,8% a finales de mayo de 2022 (Oficina de Cambio). (5 de julio de 2022). *MAP Agence Marocaine de Presse*. <https://www.mapnews.ma/es/actualites/econom%C3%ADa/las-ied-aumentan-un-108-finales-de-mayo-de-2022-oficina-de-cambio>

Ministère de l'Industrie et du Commerce. (2022). *Banque de Projets, MCINET*. <https://banquede-projets.mcinet.gov.ma/fr/presentation>

Morral, M. (6 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar - Taller logística y certificación* [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-logistica-y-certificacion>

Office des Changes. (2022a). *Instruction générale des Opérations de Change 2022*. Ministère de l'Économie et des Finances. Royaume du Maroc. <https://www.oc.gov.ma/sites/default/files/2022-01/IGOC%202022.pdf>

Office des Changes. (2022b). *Coopération internationale*. <https://www.oc.gov.ma/fr/etudes-et-statistiques/cooperation-internationale>

Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale. (2022). *Défense des droits*. <http://www.ompic.ma/fr/content/marques/defense-des-droits>

Oficina de Información Diplomática. (2022). *Ficha País Reino de Marruecos*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/marruecos_ficha%20pais.pdf

Oficina Económica y Comercial / Departamento de Información de Inversiones y Coordinación (ICEX). (2022). *Directorio de empresas españolas establecidas en Marruecos*. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/implantacion-e-inversion-exterior/informacion-para-invertir-en-el-exterior/empresas-espanolas-establecidas-en-el-exterior/directorio-empresas-espanolas-marruecos-doc2014291911.html>

Oficina Económica y Comercial de España en Rabat. (2021). *Guía de incentivos a la implantación en Marruecos*. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/implantacion-e-inversion-exterior/informacion-para-invertir-en-el-exterior/guias-incentivos/guia-de-incentivos-a-la-implantacion-en-marruecos-doc2014288342.html>

Rodríguez Díez, M. (5 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller financiero*. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-financiero>

Roig, M. (6 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller logística y certificación* [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-logistica-y-certificacion>

Sánchez, J. (6 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller logística y certificación* [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-logistica-y-certificacion>

Sellarès, J. (6 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller logística y certificación* [Archivo de vídeo]. Aula ▷

HACER NEGOCIOS EN EL MERCADO MARROQUÍ, LA PUERTA DE ÁFRICA...

Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-logistica-y-certificacion>

Trade Map. (2021). *Bilateral trade between Spain and Morocco*. International Trade Center. [https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c724%7c%7c504%7c%7cTOTAL%7c%-](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c724%7c%7c504%7c%7cTOTAL%7c%-7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)

[7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-financiero)

Zaari, C. (5 de mayo de 2021). *Acceso al mercado marroquí: 10 errores que evitar – Taller financiero*. [Archivo de vídeo]. Aula Virtual. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://aulavirtualicex.es/conferencia/acceso-al-mercado-marroqui-10-errores-que-evitar-taller-financiero>

BOLETÍN ECONÓMICO DE INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA (BICE)
ISSN 0214-8307

SUSCRIPCIÓN ANUAL

BOLETÍN ECONÓMICO DE INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA (12 NÚMEROS AL AÑO)			
	ESPAÑA 1 año	EUROPA 1 año	RESTO DEL MUNDO 1 año
SUSCRIPCIÓN	65,00 €	65,00 €	65,00 €
Gastos de envío en España	6,88 €	9,93 €	12,86 €
Mas 4% de IVA Excepto Canarias, Ceuta y Melilla	2,88 €		
TOTAL	74,76 €	74,93 €	77,86 €

EJEMPLARES SUELTOS

BOLETÍN ECONÓMICO DE INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA			
	ESPAÑA 1 ejemplar	EUROPA 1 ejemplar	RESTO DEL MUNDO 1 ejemplar
NÚMERO SUELTO	7,00 €	7,00 €	7,00 €
Gastos de envío en España	0,58 €	0,83 €	1,08 €
Mas 4% de IVA Excepto Canarias, Ceuta y Melilla	0,30 €		
TOTAL	7,88 €	7,83 €	8,08 €

EJEMPLARES SUELTOS

BOLETÍN ECONÓMICO DE INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA			
	ESPAÑA 1 ejemplar	EUROPA 1 ejemplar	RESTO DEL MUNDO 1 ejemplar
NÚMERO SUELTO EXTRAORDINARIO O NÚMERO DOBLE	12,00 €	12,00 €	12,00 €
Gastos de envío en España	0,83 €	1,23 €	1,57 €
Mas 4% de IVA Excepto Canarias, Ceuta y Melilla	0,51 €		
TOTAL	13,34 €	13,23 €	13,57 €

Suscripciones y venta de ejemplares sueltos

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Centro de Publicaciones.

C/ Panamá, 1. Planta 0, despacho 1.

Teléfonos: 91 349 43 35 (suscripciones y ventas)

Correo electrónico: CentroPublicaciones@mincotur.es



MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO

SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

SUBDIRECCIÓN GENERAL
DE DESARROLLO NORMATIVO,
INFORMES Y PUBLICACIONES

CENTRO DE PUBLICACIONES



*Oficina Económica y Comercial de España en Rabat**

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

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

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

1. Introducción

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

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

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

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

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

Versión de noviembre de 2022.

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

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

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

2. Grupo Alsa

Breve introducción de la empresa y de su interlocutor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Grupo Romeu

Breve introducción de la empresa y de su interlocutor

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

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

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

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

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

La expansión de la actividad de [Romeu](#) empezó en el año 2007, motivado por la demanda

de nuestro socio turco, [Arkas](#), en apoyarles a desarrollar su actividad en Marruecos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

sensiblemente más altos que el de las empresas locales.

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

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

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

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

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

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

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

4. ATHISA

Breve introducción de la empresa y de su interlocutor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Sando

Breve introducción de la empresa y de su interlocutor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6. J&A Garrigues

Breve introducción de la empresa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En nuestra opinión, los principales retos son los siguientes:

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

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

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

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

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

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

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

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

Los principales consejos que podemos dar son:

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

7. Barceló Hotel Group

Breve introducción de la empresa y de su interlocutor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8. TEOS

Breve introducción de la empresa y de su interlocutor

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

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

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

Profesional de las tecnologías de la información y con cuarenta años de experiencia, Francisco Rocés ha sido responsable de la concepción, el análisis y el desarrollo de soluciones de gestión orientadas a pequeñas y medianas empresas, habiendo sido el ideólogo y promotor del desarrollo de ERPHis, un ERP¹ de gestión que fue seleccionado e implantado en empresas de varios países de Europa y África.

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

¹ Sistema de planificación de recursos empresariales.

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

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

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

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

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

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

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

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

Nuestro planteamiento fue muy simple:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En cuanto a los elementos subjetivos que podríamos considerar importantes:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Breve introducción de la empresa y de su interlocutor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Greening-e

Breve introducción de la empresa y de su interlocutor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

11. Hermisan

Breve introducción de la empresa y de su interlocutor

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

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

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

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

¿Por qué escogió Marruecos?

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

¿Qué servicios ofrecen?

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

¿Nos puede explicar cómo trabajan y fabrican en España?

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

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

¿Qué tipo de producción realizan?

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

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

¿Cuáles son los que más venden?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¿Cuál es el mercado estratégico para su empresa?

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

¿Existe mucha demanda? ¿En qué zonas principalmente?

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

¿Cuáles son sus principales clientes?

Nuestro principal cliente marroquí es Domaine Agricole.

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

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

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

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

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

¿Qué nuevos retos están afrontando hoy?

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

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

NORMAS DE PUBLICACIÓN

Se recomienda a los autores consultar la página web del grupo de revistas de *Información Comercial Española* (Revistas ICE), donde aparecen publicados los artículos en formato electrónico y se recogen los principios y políticas editoriales de publicación (www.revistasice.com).

1. Los originales se remitirán a la dirección de correo electrónico revistasice.sccc@mincotur.es. También pueden enviarse a través de la página web de Revistas ICE.
2. Solo se aceptan trabajos originales no publicados previamente ni en proceso de evaluación en otra revista. Mientras no reciban notificación de su rechazo o los retiren voluntariamente, los autores no enviarán los originales a otros medios para su evaluación o publicación.
3. El equipo editorial podrá rechazar un artículo, sin necesidad de proceder a su evaluación, cuando considere que no se adapta a las normas, tanto formales como de contenido, o no se adecúe al perfil temático de la publicación.
4. Las contribuciones se enviarán en formato Microsoft Word. En un archivo Excel independiente se incluirá la representación gráfica (cuadros, gráficos, diagramas, figuras, etcétera), que debe llevar título, estar numerada y referenciada en el texto. En la parte inferior se incluirán la fuente de información y, en su caso, notas aclaratorias.
5. La extensión total del trabajo (incluyendo cuadros, gráficos, tablas, notas, etcétera) no debe ser inferior a 15 páginas ni superior a 20 (aproximadamente entre 5.000 y 6.000 palabras). La fuente será Times New Roman, tamaño 12, espaciado doble y paginado en la parte inferior derecha.
6. Cada original incluirá, en una primera página independiente, el título del artículo que deberá ser breve, claro, preciso e informativo y la fecha de conclusión del mismo. Nombre y apellidos del autor o autores, filiación institucional, dirección, teléfono y correo electrónico de cada uno de ellos.
7. En la primera página del texto se incluirá:
 - El título.
 - Un resumen del trabajo con una extensión máxima de 10 líneas (aproximadamente 150 palabras) con la siguiente estructura: objetivo, método y principal resultado o conclusión.
 - De 2 a 6 palabras clave que no sean coincidentes con el título.
 - De 1 a 5 códigos de materias del Journal of Economic Literature (clasificación JEL) para lo cual pueden acceder a la siguiente dirección electrónica:
<https://www.aeaweb.org/jell/guide/jel.php>
8. El texto del artículo seguirá la siguiente estructura: introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía. Si hubiera anexos, se insertarán tras la bibliografía y deberán llevar título.
9. Los apartados y subapartados se numerarán en arábigos respondiendo a una sucesión continua utilizando un punto para separar los niveles de división, según el siguiente modelo:
 - 1. Título del apartado**
 - 1.1. Título del apartado**
 - 1.1.1. Título del apartado
10. Las notas a pie de página irán integradas en el texto y su contenido debe estar al final de su misma página en tamaño 10 y espacio sencillo.
11. Las ecuaciones y expresiones matemáticas irán centradas y, en su caso, la numeración irá entre corchetes y alineada a la derecha.
12. La forma de citación seguirá los criterios de la última versión de las normas de la American Psychological Association (APA) que se pueden consultar en la siguiente dirección <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines>
13. Las referencias a siglas deben ir acompañadas, en la primera ocasión en que se citen, de su significado completo.
14. Al final del texto se recogerá la bibliografía utilizada, ordenada alfabéticamente según las Normas APA. Se recuerda que siempre que el artículo tenga DOI, este se deberá incluir en la referencia. Se pueden consultar las normas generales y ejemplos de las referencias más frecuentes en <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/references/examples>

Formato y ejemplos de las referencias más frecuentes:

Libro

Apellido, A. A. y Apellido, B. B. (Año). *Título*. Editorial o URL

Pilling, D. (2019). *El delirio del crecimiento*. Taurus.

Freud, S. (2005). *Psicología de las masas y análisis del yo*. <https://doi.org/10.1007/97-0-387-85784-8>

Capítulo de libro

Apellido, A. A. y Apellido, B. B. (Año). Título del capítulo o la entrada. En C. C. Apellido (Ed.), *Título del libro* (pp. xx-xx). Editorial o URL

Gilmartín, M. A. (2008). Ambientes escolares. En J. A. Aragonés y M. Américo (Eds.), *Psicología ambiental* (pp. 221-237). Pirámide.

Publicaciones periódicas

Apellido, A. A., Apellido, B. B. y Apellido, C. C. (Año). Título del artículo. *Nombre de la revista*, volumen(número), pp-pp. <https://doi.org/xxx>

Castañeda Naranjo, L. A. y Palacios Neri, J. (2015). Nanotecnología: fuente de nuevos paradigmas. *Mundo Nano. Revista Interdisciplinaria en Nanociencias y Nanotecnología*, 7(12), 45-49. <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485691e.2014.12.49710>

Informe oficial en web

Organismo. (Año). *Título del informe*. <http://www...>

Fondo Monetario Internacional. (2019). *Global Financial Stability Report*. <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2019/10/01/global-financial-stability-report-october-2019>

Working Paper o Documento de trabajo

Apellido, N. N. (año). *Título del documento de trabajo* (Documento de trabajo n° xxx). Nombre del editor. URL

Deming, D., & Dynarski, S. (2008). *The lengthening of childhood* (NBER Working Paper n.º 14124). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w14124>

Periódico en línea

Apellido, N. (fecha completa). Titular del artículo en el periódico. *Nombre del periódico en cursiva*. <https://www.direccion.de/recuperacion-para-el-lector/>

Carreño, L. (9 de febrero de 2020). La disputa gremial por los aranceles a las prendas de vestir. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/la-disputa-gremial-por-los-aranceles-las-prendas-de-vestir-articulo-903768>

Ley/Reglamento

Título de la ley. *Publicación*, número, fecha de publicación, página inicial-página final. <http://www.boe.es...>

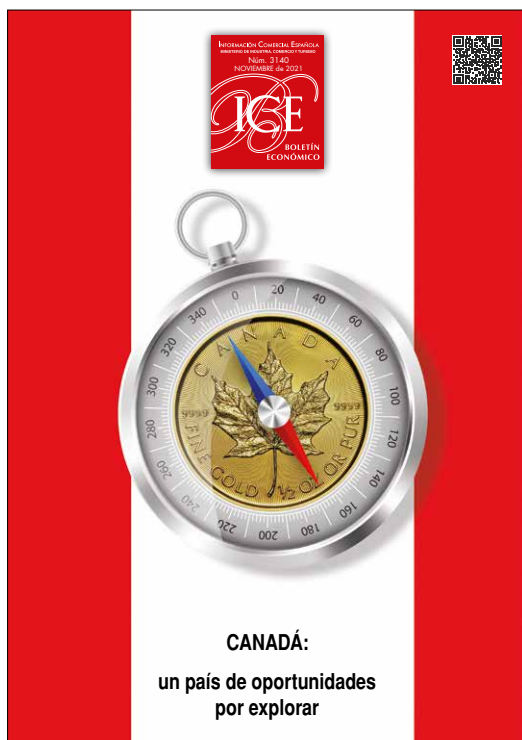
Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. *Boletín Oficial del Estado*, n.º 295, de 10 de diciembre de 2013, pp. 97858 a 97921. <https://www.boe.es/boe/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12886.pdf>

Orden de la lista de referencias bibliográficas

Las referencias se ordenan alfabéticamente y, en caso de varios trabajos realizados por el mismo autor/a, el criterio es el siguiente:

- Primero los trabajos en los que el/la autor/a figura solo/a. Correlativos de año más antiguo a año más actual de publicación.
- Segundo, aquellos trabajos colectivos en los que el/la autor/a es el/la primero/a. Correlativos por fecha.
- Tercero, en caso de coincidencia exacta de autor y fecha, debe citarse cada trabajo añadiendo una letra a la fecha. Ej.: 2014a, 2014b, etc.

ÚLTIMOS MONOGRÁFICOS PUBLICADOS



BOLETÍN ECONÓMICO

ICE

INFORMACIÓN COMERCIAL
ESPAÑOLA

ISSN 0123-3768 0 3 1 5 2



9 770123 376801

• 12 €+ IVA



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO