

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Estudio monográfico sobre el entorno económico y las
oportunidades de inversión en:

MARRUECOS



Gonzalo Escribano
Larabi Jaidi

La internacionalización de la empresa española

Estudio monográfico sobre el entorno económico
y las oportunidades de inversión en:

Marruecos

Gonzalo Escribano

Profesor titular de economía aplicada de la UNED

con la colaboración de

Larabi Jaidi

Profesor de economía de la Universidad Mohamed V, Rabat

Coordinador de la colección: Federico Steinberg

© 2009. Instituto Español de Comercio Exterior
Paseo de la Castellana, 14 - 16
28046 Madrid
www.icex.es

© 2009. Instituto de Crédito Oficial
Paseo del Prado, 4
28014 Madrid
www.ico.es

© 2009. Fundación Real Instituto Elcano
de Estudios Internacionales y Estratégicos
Príncipe de Vergara, 51
28006 Madrid
www.realinstitutoelcano.org

Diseño y maquetación: Quinteral Servicios Gráficos, S.L.

Impresión: Quinteral Servicios Gráficos, S.L.

Depósito legal: M-9655-2010

ISBN: 978-84-936991-5-4

PRÓLOGO

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y el Real Instituto Elcano (RIE) decidieron a principios de 2008 colaborar por primera vez de forma tripartita para la elaboración de una serie de monográficos sobre las oportunidades de comercio e inversión en determinados países, con el objetivo común de impulsar la internacionalización de la empresa española. Tras los monográficos dedicados a Turquía y a la India, la iniciativa tuvo continuidad con la publicación de los monográficos sobre Rusia y México, y se extiende a 2009 con éste dedicado a Marruecos, al que seguirá en breve el informe sobre Brasil.

El ICEX tiene encomendado el papel rector y la coordinación de la promoción exterior de productos, proyectos, servicios e inversiones españolas, en el marco de la Política Económica Española. Por su parte, el ICO presta financiación a proyectos que, entre otros objetivos, potencien la presencia de nuestras empresas en el exterior. El RIE tiene entre sus fines estudiar en profundidad los intereses de España en la sociedad internacional, sirviendo de foco de pensamiento y generación de ideas para su puesta a disposición de los responsables políticos y de la sociedad en general.

Las tres instituciones consideran prioritario prestar apoyo a las empresas españolas para ayudarlas a internacionalizarse, en este caso a través de la elaboración y puesta a su disposición de información de calidad sobre la realidad de los mercados foráneos. El desarrollo de las nuevas tecnologías y las comunicaciones ha facilitado el acceso a un elevado volumen de datos; no obstante, los fuertes cambios que experimentan las economías de mayor potencial exigen un profundo conocimiento acerca de las mismas para poder abordarlas con éxito. En consecuencia, se requiere una información práctica, detallada y precisa que facilite a nuestras empresas su implantación y comercio más allá de nuestras fronteras. Los diferentes números que integran esta serie de monográficos dedicados a países concretos pretenden ofrecer precisamente esa información.

De este modo, confiamos en que los empresarios encuentren datos y orientaciones útiles para su estrategia de internacionalización, para la que cuentan también con otros instrumentos de calidad organizados por ICEX, como son los Foros de Inversión o los planes de implantación comercial o productiva, entre otros, incluidos los servicios prestados por la Red de Oficinas Económicas y Comerciales de la SETyC con presencia en todo el mundo. De forma complementaria, el ICO, conjuntamente con ICEX, apoya también la internacionalización de las empresas con instrumentos financieros, entre los que destaca la línea financiera del programa Aprendiendo a Exportar. Además, el ICO colabora en la financiación de los proyectos de inversión en el exterior de las empresas españolas, a través del programa Proinvex y de la línea ICO Internacionalización de la empresa española

Los diferentes monográficos de la serie son elaborados por investigadores y colaboradores del Real Instituto Elcano, que ha asumido la coordinación intelectual del proyecto. Se cuenta siempre con el apoyo de un equipo local, del que forman parte no solamente especialistas del propio país estudiado sino también funcionarios de la Red de Oficinas Económicas y Comerciales y empresarios españoles que trabajan en la zona.

Ángel Martín Acebes, *Vicepresidente Ejecutivo del ICEX*

José María Ayala Vargas, *Presidente del ICO*

Gustavo Suárez Pertierra, *Presidente del Real Instituto Elcano*

índice

PRÓLOGO		3
RESUMEN EJECUTIVO		9
I. INTRODUCCIÓN		15
II. HORIZONTE ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA MARROQUÍ	II.1. La situación política	22
	II.2. La situación económica	27
	II.3. Desequilibrios macroeconómicos	29
	II.4. Reformas microeconómicas	33
	II.5. Posición geo-económica	36
	II.6. Acuerdos internacionales	39
III. HORIZONTE ESTRATÉGICO MARROQUÍ PARA ESPAÑA	III.1. Oportunidades estratégicas para la empresa española	47
	III.2. . La inserción internacional de Marruecos y el posicionamiento estratégico de España	58
IV. LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN MARRUECOS	IV.1. Marruecos en los rankings	66
	IV.2. El marco institucional de la inversión extranjera en Marruecos	68
	IV.3. Obstáculos a la inversión	73

V. ANÁLISIS SECTORIAL		80	77
	V.1. Consolidar el posicionamiento tradicional y explorar nuevos nichos en los sectores textil, de materiales de construcción, minero y pesquero		
	V.2. Industria del automóvil	82	
	V.3. Agricultura	85	
	V.4. Industria agro-alimentaria	88	
	V.5. Sector eléctrico y electrónico	91	
	V.6. Energía	93	
	V.7. Saneamiento de aguas	98	
	V.8. Turismo	101	
VI. CONCLUSIONES			105
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS			113
ANEXO: SIGLAS			119

RESUMEN EJECUTIVO

1. Este informe busca proporcionar elementos de análisis sobre el horizonte estratégico a largo plazo de la economía marroquí para las empresas españolas. Abarca tanto las tendencias generales de la economía de Marruecos como las oportunidades estratégicas que éstas ofrecen a España, las tendencias del marco de la inversión extranjera en Marruecos, así como el análisis de algunos sectores con proyección a largo plazo en los cuales las empresas españolas pueden posicionarse. Su principal conclusión es que el horizonte estratégico de Marruecos presenta oportunidades claras para las empresas españolas y supone un ‘reto estratégico’ a la altura de esas oportunidades. Marruecos ofrece a las empresas españolas dos tipos de oportunidades: la posibilidad de ganar cuota en un mercado relativamente reducido pero cercano y en el que hay muchos nichos importantes sin explotar plenamente; y la de ganar competitividad en terceros mercados deslocalizando en Marruecos los procesos más intensivos en mano de obra de la cadena de valor, tanto en el sector industrial como en el agropecuario y los servicios.
2. En términos generales, Marruecos ha optado por acelerar su modernización económica aproximándose al acervo comunitario y consolidando su apertura económica mediante sendos acuerdos de libre comercio con la Unión Europea (UE) y Estados Unidos (EEUU). Este objetivo estratégico de ligar la evolución de la economía marroquí a la UE está impulsado por las élites económicas e intelectuales del país, pero su fortaleza emana de unas orientaciones claras en ese sentido por parte del Rey Mohammed VI. En consecuencia, Marruecos cuenta con un objetivo estratégico bien definido: modernización y reformas económicas para incorporarse plenamente al Mercado Único Europeo (MUE). Para ello dispone de un procedimiento establecido y un modelo hacia el cual converger, ambos plasmados en las relaciones privilegiadas que mantiene con la UE. El marco de sus relaciones con la UE está institucionalizado en el Acuerdo de Asociación, el Plan de Acción de Vecindad y el Estatuto Avanzado, otorgando consistencia temporal a largo plazo a las grandes orientaciones estratégicas y de política económica de Marruecos.
3. A grandes rasgos, el horizonte estratégico de la economía marroquí queda definido a largo plazo por los siguientes vectores:
 - Una situación política estable marcada por el papel central de la monarquía y su apuesta por la modernización económica en un contexto de valores tradicionales.

- Un potencial de crecimiento económico importante pese a que su mercado interno y sub-regional son relativamente reducidos.
- Desequilibrios macroeconómicos contenidos por una política económica ortodoxa, aunque fragilizados a medio plazo por una situación internacional adversa.
- Un avance gradual en las reformas microeconómicas e institucionales y la liberalización, pero con lastres burocráticos, una seguridad jurídica percibida como insuficiente y excesivo énfasis en planes sectoriales fragmentados.
- Una posición geo-económica ventajosa, aunque limitada en su potencial por la ausencia de un proceso de integración sub-regional operativo.
- Un anclaje económico normativo firme con la UE con potencial para una participación más plena en el MUE y nuevas oportunidades derivadas del acuerdo de libre comercio con los EEUU.

4. El horizonte estratégico marroquí supone para las empresas españolas el reto estratégico más inmediato geográficamente. Si uno de los vectores más prometedores de la economía marroquí es su posición geo-económica, no hay ningún país tan cercano como España y en disposición de aprovecharlo. Las relaciones económicas bilaterales están muy diversificadas, abarcando un elevado número de áreas de interés común como el comercio, las inversiones, las migraciones, el turismo, la cooperación al desarrollo o las conexiones eléctricas, y en todas ellas se alcanza una gran intensidad. Esta densidad y diversificación de las relaciones es además un objetivo deliberado del gobierno español, dotando de estabilidad económica a las relaciones bilaterales ante esporádicos vaivenes en las relaciones políticas.

5. Esta densidad de las relaciones bilaterales proporciona a las empresas españolas una gran experiencia y conocimiento del mercado marroquí. Ningún país, salvo Francia, cuenta con una red tan amplia de instituciones económicas nacionales como España: dos oficinas económicas y comerciales bien dotadas de personal experto, cámaras de comercio españolas, un plan integral de desarrollo de mercado, y la presencia de institutos de promoción de numerosas comunidades autónomas. Marruecos supuso en el período 2008 a agosto de 2009 casi el 2% de las exportaciones españolas, un porcentaje muy superior a países de la UE como Hungría, grandes mercados como

México, la suma de Brasil y Argentina o de China e India, y un porcentaje similar al conjunto del resto del Norte de África. Sin embargo, estas cifras no reflejan el verdadero peso de los flujos comerciales hispano-marroquíes, en la medida en que no incluyen el comercio atípico transfronterizo con Ceuta y Melilla.

6. El flujo de inversiones españolas hacia Marruecos ha crecido considerablemente en los últimos años, siendo el primer destino de la inversión española en África, consolidándose España como segundo inversor en el país. Esto se plasma en una fuerte diversificación por sectores, una vez descontado el impacto de las grandes operaciones, que han ido abriendo el camino a pequeñas inversiones en todo el espectro sectorial, muchas de ellas por parte de pequeña y mediana empresa (PYMES) españolas. Esto revela que la cercanía geográfica y la densidad del entramado económico bilateral proporciona a las PYMES españolas una doble oportunidad de diversificar sus mercados y/o deslocalizar en Marruecos parte de su actividad sin necesidad de alcanzar escalas elevadas de producción, como suelen exigir países emergentes más distantes y con acceso más difícil y complejo a sus mercados. Otro elemento de penetración es la descentralización geográfica de las inversiones españolas, que han pasado de concentrarse en Rabat-Casablanca a capilarizarse por todo el país, especialmente en la zona Norte.
7. El factor de competitividad que proporcionan los bajos costes de la mano de obra resulta determinante. Marruecos tiene ventajas comparativas claras en productos agrícolas y agro-industriales, y manufacturas de consumo, ambos intensivos en mano de obra. España tiene ventajas comparativas en bienes intensivos en capital y contenido tecnológico. Las complementariedades son por tanto evidentes. Esta especialización tradicional no debe esconder la tendencia a la dinamización de las ventajas comparativas marroquíes a medio y largo plazo. Los datos de comercio intra-industrial muestran un aumento de la integración en las redes industriales internacionales en los últimos años, especialmente en las redes industriales europeas. Las empresas españolas, por tanto, deben también acompañar la progresiva inserción internacional del país y aprovechar los cambios en su participación hacia procesos de mayor valor añadido en la cadena de valor global, lo que implica posicionarse a medio plazo en sectores emergentes y con mayor dinamismo en los mercados mundiales.

8. España cuenta con activos importantes en prácticamente todos los planes sectoriales actualmente desarrollados por Marruecos: Plan Emergence (industria del automóvil, aeronáutica, *offshoring*, textil, componentes electrónicos, industria alimentaria y sector pesquero); Plan Envol (biotecnología, microelectrónica y nanotecnología); Plan Azur y Vision 2010 (turismo); Plan Maroc Vert (agricultura); y Plan Halieutis (pesca). Las empresas españolas pueden también consolidar su participación en el mercado de contratos públicos. Las necesidades del país son muy amplias en materia de tratamiento de aguas, energía, viviendas sociales, salud, infraestructuras de transporte, recogida de basuras, etc..., y la tendencia previsible a medio y largo plazo será de un crecimiento importante. Tres de estos sub-sectores pueden además beneficiarse de proyectos en el marco de la Unión para el Mediterráneo (UpM) (energías renovables, agua e infraestructuras de transporte), por lo que las empresas españolas deberían seguir de cerca su desarrollo durante los próximos años.
9. Marruecos lleva desde los años ochenta aplicando políticas de estabilidad macroeconómica y reformas estructurales que han mejorado notablemente el entorno de la inversión y la actividad empresarial. En conjunto, la tendencia a largo plazo es positiva y se espera que tenga continuidad e incluso se acelere merced al efecto del Estatuto Avanzado con la UE. No obstante, el clima de negocios sigue lastrado por obstáculos básicamente institucionales. La posición de Marruecos en los *rankings* se corresponde con su nivel de desarrollo económico, ocupando una posición medio-baja a nivel global, pero intermedia-alta en el grupo de países en desarrollo. Es previsible que la mejora en el clima de los negocios progrese gradualmente, salvo que una actitud más decidida por parte de Marruecos y la UE acelere las reformas pendientes, básicamente institucionales.
10. Las instituciones dedicadas a fomentar las inversiones son la Agencia Marroquí de Promoción de las Inversiones (AMDI) y los Centros Regionales de Inversión (CRI). La AMDI reivindica dos cambios de orientación importantes: un mayor énfasis en las inversiones industriales y una reorientación estratégica hacia una lógica más cercana a la de la banca de inversión sin el componente financiero, es decir acompañar al inversor a lo largo de todo el ciclo del proyecto de inversión. Los CRI están dedicados a orientar y acompañar a los inversores a nivel regional, básicamente mediante dos mecanismos:

una Ventanilla Única para la creación de empresas que actúa como interlocutor único del inversor reuniendo toda la documentación necesaria y facilitando un formulario único que incluye todos los formularios requeridos para abrir una empresa; y una ventanilla de ayuda al inversor que proporciona toda la información de utilidad, revisa las solicitudes de autorizaciones administrativas y prepara las actas administrativas para proyectos pequeños.

11. Pese a esta simplificación de los trámites, sigue siendo muy aconsejable contar con el apoyo de asesores jurídicos, tanto durante el proceso de implantación como a la hora de preparar documentos jurídicos como contratos de distribución y representación, pactos entre accionistas, convenios de colaboración y, en general, todos los actos con implicaciones contractuales. La experiencia de los empresarios entrevistados apunta a la necesidad de contar con buenos profesionales en el campo de la abogacía, la asesoría fiscal y la gestión aduanera, que dediquen el tiempo necesario a seguir los asuntos de sus clientes y les den la debida prioridad. Los procedimientos fiscales y aduaneros están mejor establecidos y son más rígidos que los judiciales. Por ello, disponer de buenos asesores fiscales y agentes de aduanas que gestionen rigurosamente los asuntos de la empresa es uno de los ingredientes del éxito empresarial en Marruecos.
12. Marruecos cuenta con un marco incitativo de la inversión muy amplio. Además de los numerosos incentivos fiscales existentes, el país ha adoptado un enfoque de generación de *clusters* sectoriales, plataformas integradas para aprovechar las economías logísticas y de aglomeración, acompañándolas de un esfuerzo en materia de formación. Entre los más importantes están los *clusters* dedicados a la industria del automóvil en Tánger y Kenitra; a la aeronáutica junto al aeropuerto Mohammed V de Casablanca; al *offshoring* francófono en Casablanca (Casanearshore) y Fez, y al hispanófono en Tetuán; y a las nuevas tecnologías en Rabat (Rabat Technopolis). El caso de Tánger es de especial interés para las empresas españolas, pues su presencia en el tejido productivo local ha aumentado mucho en los últimos años.
13. Los principales obstáculos a la inversión en Marruecos son de carácter institucional. Destacan las deficiencias del sistema judicial, que lleva aparejado niveles de corrupción importantes, la rigidez del mercado de trabajo, las carencias en materia de

formación, la fragmentación y descoordinación de los procesos de decisión pública, y los elevados costes de la energía y los terrenos industriales. Ninguno de estos problemas resulta irresoluble, pero es importante que el empresario español tenga conciencia de su existencia para establecer desde el principio estrategias destinadas a abordarlos. El conocimiento del entorno de los negocios del país resulta fundamental, pues el margen de maniobra puede ser reducido, lo que aconseja contar con un buen asesoramiento y experiencia local. En todo caso, la experiencia empresarial española muestra que las oportunidades existen y merecen un compromiso estratégico de la empresa con el país.

14. Los retos estratégicos para la empresa española se dan en prácticamente todos los sectores de actividad (primario, industrial y servicios), a nivel comercial e inversor, y en toda la geografía marroquí (aunque para España se concentra en el eje Rabat-Casablanca y el norte del país). Para España resulta importante, en primer lugar, consolidar su posicionamiento en sectores tradicionales como el textil, agrícola, minero y pesquero, mientras que la construcción plantea dificultades a corto y medio plazo, pero tiene un gran potencial a largo plazo, y supone oportunidades en la rama de materiales de construcción. Entre los sectores con mayor proyección a largo plazo para las empresas españolas se han seleccionado el del automóvil, la agro-industria, el sector eléctrico y electrónico, la energía, el tratamiento de aguas y el turismo.
15. Finalmente, sobre la naturaleza del mercado marroquí, todos los observadores entrevistados enfatizaron la proyección estratégica del país, así como los retos que entraña. Entre ellos pueden destacarse la necesidad de establecer lazos de confianza mediante una presencia estable, la importancia del precio en las negociaciones, las exigencias en materia de asesoramiento sobre la normativa local y, por último, la capacidad de adaptación que requiere por parte de las empresas españolas. Todas esas características hacen de Marruecos un mercado que requiere un posicionamiento estratégico para poder aprovechar las oportunidades que entraña el favorable horizonte económico a largo plazo del país.

INTRODUCCIÓN

1. Introducción

El objetivo de este informe es proporcionar elementos de análisis sobre el horizonte estratégico de la economía marroquí para las empresas españolas. La aproximación prima la identificación de las grandes tendencias a medio y largo plazo sobre el análisis cuantitativo y de coyuntura. Cuestiones de actualidad, como el impacto de la crisis económica y financiera, se abordan como un determinante de la evolución futura más que por su efecto inmediato. El estudio tampoco se detiene en los detalles prácticos relacionados con los incentivos a la inversión, la normativa y regulación de sectores determinados, o los instrumentos de promoción de las inversiones y las exportaciones proporcionados por diferentes instituciones, españolas, marroquíes e internacionales. Aunque se hace una valoración de los mismos, se tratan desde una perspectiva más conceptual que práctica. Sobre estos aspectos hay numerosos estudios y publicaciones muy detalladas y orientadas a la práctica, entre los que se pueden destacar los de la Oficina Económica y Comercial de España en Marruecos (2008a, 2008b, 2009a y 2009b), AFI (2008), Royaume de Maroc (2008), UNCTAD (2007) y OMC (2009), entre otros.

Como en otros estudios de esta serie de informes, se sigue una doble aproximación metodológica. Por un lado se han revisado los informes sobre Marruecos de las principales instituciones, marroquíes e internacionales, que trabajan sobre la economía del país; además, se ha recurrido a la literatura académica para identificar y proyectar con mayor rigor las tendencias a más largo plazo del país. En segundo lugar, los resultados de ese análisis han sido contrastados mediante numerosas entrevistas con actores económicos y empresariales relevantes en España y Marruecos. Estos actores han aportado desde su experiencia empresarial e institucional nuevos vectores de interés que han sido, posteriormente, analizados e incluidos en el informe. A partir de ambos elementos se han elaborado las implicaciones estratégicas que se recogen en sus conclusiones. Una mención especial debe hacerse a la colaboración del profesor Larabi Jaidí, que ayudo en la orientación del estudio y el contraste de sus resultados, además de preparar una serie de fichas de oportunidades sectoriales recogidas en el apartado sectorial del informe.

La principal conclusión que puede adelantarse es que el horizonte estratégico de Marruecos presenta oportunidades claras de inversión para las empresas españolas,

y que la densificación de las relaciones económicas bilaterales tradicionales abre la puerta a nuevas actividades empresariales en sectores inexplorados y emergentes. Al tiempo, el marco de las relaciones euro-mediterráneas dota de estabilidad a las relaciones económicas bilaterales, europeizándolas. Evidentemente, ello no supone que Marruecos no implique un conjunto más matizado de riesgos, pero el ‘reto estratégico’ que supone, según el Índice Elcano de Oportunidades y Riesgos Estratégicos, parece claramente a la altura de las oportunidades que el país ofrece a medio y largo plazo.

La implicación más inmediata es que Marruecos ofrece a las empresas españolas dos oportunidades claras. En primer lugar, la posibilidad de diversificarse ganando cuota en uno de los primeros mercados españoles fuera de la Organización por la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE), especialmente en determinados nichos hasta ahora inexplorados y con alto potencial de crecimiento. En segundo término, y sobre todo a más largo plazo, la oportunidad de ganar competitividad en terceros mercados, deslocalizando o subcontratando en un territorio bien posicionado geo-económicamente los procesos más intensivos en mano de obra de la cadena de valor, tanto en el sector industrial como en el agropecuario y los servicios. El modelo de subcontratación y co-contratación tiene un potencial basado en la geografía, y proporciona a España un socio natural para ampliar su frontera de producción.

El contenido del trabajo se estructura como sigue. Los aspectos globales sobre el horizonte estratégico de la economía de Marruecos son objeto del primer apartado, dedicado a la estabilidad política, las tendencias de la política económica, la posición geo-económica del país y sus relaciones privilegiadas con la UE y EEUU. El segundo apartado se centra en las consideraciones específicas sobre las oportunidades estratégicas que para España ofrece la economía marroquí en función del posicionamiento internacional de ambos países. En tercer lugar, se analizan las tendencias del marco de la inversión extranjera en Marruecos, con especial atención al marco institucional y los obstáculos a la inversión. El cuarto apartado identifica, sin ánimo de exhaustividad, algunos sectores con proyección a largo plazo en los cuales las empresas españolas pueden situarse en el mercado interno marroquí y/o instalarse en Marruecos como forma de reducir sus costes de cara a la exportación a terceros mercados. Finalmente, un último apartado recoge las principales conclusiones del estudio.

HORIZONTE ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA MARROQUÍ

- II.1. La situación política
- II.2. La situación económica
- II.3. Desequilibrios macroeconómicos
- II.4. Reformas microeconómicas
- II.5. Posición geo-económica
- II.6. Acuerdos internacionales

II. Horizonte estratégico de la economía marroquí

El horizonte estratégico de la economía marroquí viene determinado por aquellos factores internos y externos que operan a largo plazo e influyen en la economía del país. En el caso de Marruecos, los factores internos abarcan cuestiones como la evolución previsible de la estabilidad política interna del país, la continuidad de una gestión macroeconómica prudente y el gradualismo de las reformas microeconómicas e institucionales. Desde la perspectiva externa se han destacado dos factores adicionales: la ventajosa situación geográfica del país y el anclaje comercial y normativo que suponen sus relaciones privilegiadas con la UE y el acuerdo de libre comercio con EEUU.

En términos generales, Marruecos ha optado por acelerar su modernización económica aproximándose de manera selectiva al cuerpo normativo del acervo comunitario, consolidando su apertura económica mediante sendos acuerdos de libre comercio con la UE y EEUU, además de con otros países. La opción aperturista y de reformas graduales con el objetivo último de participar en el MUE es ampliamente compartida por la mayor parte de los principales actores económicos y empresariales del país consultados. Aunque este objetivo estratégico de ligar la evolución de la economía marroquí a la UE está básicamente impulsado por las élites económicas e intelectuales del país, encontrando más resistencias entre algunos partidos políticos, su fortaleza emana en la práctica de unas orientaciones claras en ese sentido por parte del Rey Mohammed VI.

En consecuencia, Marruecos cuenta en primer lugar con un objetivo estratégico bien definido en el plano económico: modernización y reformas económicas para incorporarse plenamente al MUE a medio o largo plazo. Marruecos aspira a ser el país socio mediterráneo más europeizado y obtener así cierta preeminencia económica en la región, sobre todo en términos comparativos. En segundo término, también dispone de un procedimiento establecido para acometer esa modernización y un modelo hacia el cual converger, ambos plasmados en las relaciones privilegiadas que mantiene con la UE. En tercer lugar, el marco de sus relaciones con la UE está institucionalizado en el Acuerdo de Asociación, el Plan de Acción de Vecindad y el Estatuto Avanzado, que se analizan con detalle en una sub-sección de este informe; estos instrumentos aportan una metodología de trabajo, más o menos definida, para avanzar hacia dicho

objetivo. Los tres elementos otorgan una mayor consistencia temporal a las grandes orientaciones estratégicas y de política económica de Marruecos de lo que se aprecia en otros países de la región.

II.1. Una situación política estable marcada por el papel central de la monarquía y su apuesta por la modernización económica en un contexto de valores tradicionales

La evolución de la estabilidad política en Marruecos gira básicamente en torno a la actuación del Rey. Algunos observadores describen la naturaleza del régimen marroquí como una monarquía ejecutiva, en donde el gobierno y el Parlamento desempeñan un papel secundario, con un núcleo de poder integrado por consejeros y colaboradores reales en ministerios clave, en el que se adoptan las principales decisiones y orientaciones estratégicas (López, 2008). Ese núcleo identificado en el *Majzen* proyecta un Marruecos a dos velocidades: por un lado ha optado por una economía abierta y de mercado, el acercamiento a Occidente y los valores de la modernidad; por otro, ha sustituido la narrativa sobre la ‘transición democrática’ por otra más complaciente sobre la ‘consolidación del proceso democrático’. Esto implica que el consenso se centre en el cambio económico administrado por una tecno-estructura, pero también que esta opción estratégica no encuentre eco entre los partidos políticos ni en la mayoría de la sociedad marroquí (Tozy, 2009).

C¹

Valores en Marruecos y actividad empresarial

Con independencia de que la existencia de cierta cercanía cultural sea uno de los lugares comunes de las relaciones hispano-marroquíes, Marruecos presenta especificidades importantes que se traducen en valores bastante tradicionales que deben ser tenidos en cuenta en la actividad empresarial. Con ocasión de los 50 años de independencia, en 2005 se publicó una encuesta nacional sobre los valores de la población marroquí que abarcaba cuatro ejes: valores familiares, religión y tradición, valores políticos, y trabajo y ocio (Rachik, Bourquia, Bencherifa y Tozy, 2005). Los resultados, de forma necesariamente simplificada, pueden resumirse como sigue.

Los valores familiares son esencialmente tradicionales, aunque el desfase con la realidad social es importante en algunos aspectos. El matrimonio, la procreación, la diferenciación de los roles sexuales, la obediencia conyugal y la solidaridad familiar son valores centrales. En cambio, la transición a valores más propios de la modernidad se aprecia en casos como la valorización de un tamaño de familia más reducido, la autonomía de los hijos y la primacía del diálogo sobre la autoridad en las relaciones paterno-filiales.

En general, el respeto a la tradición es elevado, lo que se opone a valores como la iniciativa, la autonomía y la responsabilidad personal. Los valores religiosos son muy profundos (un 72,4% de la población practica regularmente la oración), especialmente entre los comerciantes y artesanos, pero también entre las clases mejor formadas y los cuadros. Se conforma así una clase media piadosa cuyos valores son esencialmente tradicionales. La desconfianza es muy elevada en los negocios. El porcentaje de encuestados que no confía en terceros a la hora de hacer negocios es muy elevado: un 65% del total de encuestados, un 73% de los directivos, cuadros medios y empleados, y un 75% de los que poseen estudios superiores.

Respecto a los valores políticos, el compromiso con las organizaciones políticas, sindicales o asociativas es muy débil. El interés por la política es, en consecuencia, igualmente reducido y una parte importante de la población carece de la capacidad para evaluar su entorno político e institucional: el 40% de los encuestados no conocía las categorías políticas (izquierda, derecha...), mientras que el 47% se sentía incapaz de evaluar a los partidos políticos, el 36% al Parlamento y el 25% a la democracia marroquí. Por el contrario, la diversidad lingüística y cultural está bastante valorada.

En relación al trabajo, éste está muy valorado, mientras que se desaprueban el espíritu rentista, el enriquecimiento fácil o las actividades ilegales. Los empleados prefieren la seguridad en el empleo a la asunción de riesgos, aunque éstos entrañen la posibilidad de promoción o una mayor remuneración. En cambio, fuera de las relaciones salariales el riesgo se asume con más naturalidad cuando se enmarca en la iniciativa individual. La insatisfacción con el mercado de trabajo y sus condiciones se expresa mediante un fuerte deseo de emigrar: el 29% de los encuestados mostraban su deseo de emigrar

con independencia de las condiciones, mientras que un 27% adicional deseaban emigrar si ello implicase mejores condiciones laborales. La diversificación del ocio es muy reducida, y está dominado por la televisión. La mitad de los encuestados nunca sale de vacaciones y los que lo hacen recurren mayoritariamente al alojamiento familiar.

Desde la perspectiva empresarial, estos valores se plasman en elementos como la jerarquización de las decisiones empresariales, la dificultad para crear equipos que asuman responsabilidades compartidas, la necesidad de invertir tiempo y esfuerzo para generar un clima de confianza, el énfasis en el precio sobre otros aspectos de la negociación, y la necesidad de canalizar buena parte de las relaciones empresariales a través de las relaciones personales.

A su vez, el papel central de la monarquía acaba significando que la administración carece de autonomía para llevar a cabo una gestión pública eficaz. En muchas ocasiones, los responsables públicos eluden en la medida de sus posibilidades tomar decisiones que no estén en línea con las prioridades marcadas por palacio. Ante la duda, suelen optar por elevar los dossiers a sus superiores, incluso cuando son explícitamente competentes sobre los mismos. Esta actitud tiene, al menos, tres implicaciones directas sobre la gestión económica. Primero, la renuencia a tomar decisiones en los niveles intermedios de la administración sobrecarga innecesariamente las agendas de los ministros y, en última instancia, del primer ministro. Segundo, hace reposar críticamente la gestión de cada ministerio en la personalidad y capacidad de influencia de los ministros respectivos, y no sobre la reputación de los ministerios como instituciones consolidadas. Tercero, rompe varios principios básicos de la gestión pública, como los de subsidiariedad, responsabilidad y eficiencia. Es decir, el Marruecos de las dos velocidades paga un coste económico en términos de gestión pública por la concentración del poder en la monarquía y la lentitud de los progresos hacia una mayor apertura política.

El bloqueo de cambios políticos más profundos se percibe de manera más matizada con una perspectiva regional comparada. Marruecos cuida su imagen como uno de los

países árabes más reformistas, y de hecho en años recientes ha llevado a cabo reformas impensables en otros países de la región en materia de alternancia política, derechos humanos, reconocimiento de un estatuto más liberal para la mujer y promoción del desarrollo humano. Incluso cuando las reformas políticas han sido calificadas de *ad hoc*, selectivas y superficiales, y criticadas por no constituir un proceso real de transición hacia la democracia y no contrapesar la concentración del poder en palacio, también se reconoce la apuesta económica por la modernización y la liberalización (Kausch, 2008; Brunel, 2009). Mientras que en el plano económico Marruecos aspira a la convergencia hacia la UE, en el plano político prefiere seguir comparándose con sus vecinos del Sur, lo que rebaja las expectativas de reforma política (Club de Madrid, 2009).

La primacía del vector económico sobre el político conlleva la prioridad de la estabilidad. Las reformas políticas se evalúan con el filtro de mantener la estabilidad considerada necesaria para el crecimiento económico, y todas las tendencias apuntan a que seguirán basadas en el gradualismo y en preservar la opción modernizadora, liberal y pro-occidental, aun a expensas de mayores reformas democráticas si éstas son percibidas como un factor de inestabilidad. Sin embargo, este desequilibrio entre reformas económicas y políticas plantea al menos dos dificultades: primero, que no puede mantenerse indefinidamente; segundo, que la falta de legitimación de las opciones económicas puede fragilizarlas a largo plazo. Por ello, una de las prioridades estratégicas de Marruecos es lo que denomina “mantener el lazo social” (IRES, 2009), para mantener la paz social mediante medidas destinadas a buscar la legitimación socio-económica del régimen. La pobreza y el desempleo urbano pueden dar lugar a protestas sociales esporádicas, que probablemente tenderán a presionar en favor de mayores inversiones públicas, gasto social y subidas salariales, en un proceso administrado cuidadosamente.

Una derivada de esta disyuntiva es el papel del Islam político en la estabilidad interna del país. En la medida en que introduce presión en favor de una mayor justicia económica convierte ese objetivo en una prioridad de la agenda política de cualquier gobierno que no quiera ver como le es arrebatada la bandera de la justicia social. Simplificando, puede centrarse el análisis en el Partido de la Justicia y el Desarrollo (PJD) y en el

movimiento Justicia y Caridad del jeque Yassin. El PJD se ha convertido en el primer partido en número de votos en el medio urbano y, a juicio de algunos observadores, en uno de los pocos partidos creíbles. Sin embargo, también es caracterizado en ocasiones como un intento del *Majzen* por fragmentar, cuando no domesticar, el campo islamista.¹ En cambio, Justicia y Caridad no participa en la vida política ni reconoce la legitimidad del régimen, pues tiene un carácter básicamente místico y quietista, y su rebeldía se expresa sobre todo mediante el despliegue de una importante red de apoyo social en el medio urbano. Ambos reniegan del extremismo yihadista (Hernando de Larramendi, 2004) y no suponen una amenaza para el régimen (Zeghal, 2006).

Desde los atentados de mayo de 2003 en Casablanca los servicios de seguridad marroquíes han incrementado su vigilancia sobre los grupos extremistas violentos y, pese a que pueden producirse ataques esporádicos, no constituyen un riesgo sistémico para el sistema (EIU, 2009). Por otro lado, el régimen reaccionó con presteza ante el extremismo con varias medidas para evitar las desviaciones del Islam tolerante vigente en Marruecos: sólo el Consejo Superior de Ulemas puede emitir *fatwas*, la oración de los viernes ha sido canalizada, se han cerrado numerosas mezquitas consideradas clandestinas, se ha regulado la apertura de nuevas mezquitas de manera más restrictiva, así como las colectas de fondos con fines religiosos, se han lanzado canales de televisión y radio religiosas para competir con las televisiones por satélite de otros países árabes y se ha adoptado un programa de recalificación de imanes. Todas estas medidas, junto con el énfasis en la corrección de los desequilibrios sociales parecen apuntar a una evolución estable de la variable política religiosa en el país; no obstante, en la literatura política abundan diagnósticos menos complacientes.

Desde la perspectiva puramente económica, tanto la irrupción del PJD en la escena política como la red social creada por Justicia y Caridad tienen poca influencia sobre la política económica marroquí y sus grandes orientaciones, salvo quizás el ya mencionado énfasis en la justicia social. En primer lugar porque, pese a algunas salidas aisladas prontamente corregidas por la dirección del partido, las propuestas económicas del PJD suelen ser escasas, pragmáticas y casi siempre asépticas, siguiendo el exitoso modelo de priorizar la gestión económica del Partido de la Justicia y el Desarrollo (AKP) en Turquía, incluyendo el ámbito de las relaciones exteriores (Fernández,

¹ Véase la entrevista de Ksikes (2009) a Bernabé López para el primer diagnóstico y Zeghal (2006) para el segundo.

2007). Segundo porque entre parte de los votantes del PJD, muchos de ellos clases medias urbanas formadas por comerciantes y pequeños empresarios, la libre empresa, el juego de los mercados y el progreso económico son valores arraigados. Pero, sobre todo, porque el margen de maniobra económico permitido por el sistema político marroquí es reducido. Marruecos es una economía de mercado, donde el peso real de los principios islámicos en las políticas y las instituciones económicas es hoy inexistente, y previsiblemente lo seguirá siendo a largo plazo (Escribano, 2007).

II.2. Un potencial de crecimiento económico importante pese a que su mercado interno y sub-regional son relativamente reducidos

El objetivo oficial del gobierno es mantener un crecimiento del 6%, si bien el crecimiento económico potencial de Marruecos se ha estimado entorno al 8% (Cherkaoui y Ben Ali, 2007). El problema del crecimiento marroquí no estriba tanto en sus tasas como en la volatilidad de las mismas, puesto que resulta muy dependiente del clima: los años de pluviometría elevada el producto interior bruto (PIB) crece con fuerza impulsado por la agricultura, mientras que en años de sequía se resiente considerablemente. Pese al peso de la agricultura en la actividad económica, y sobre todo en el empleo (casi la mitad de la población activa), los esfuerzos por diversificar el tejido productivo han rendido sus frutos y en la última década el crecimiento ha sido menos volátil y sus tasas más sostenidas. El resultado es que el crecimiento económico marroquí parece haber dado un salto cualitativo para situarse en tasas medias de crecimiento del PIB del 5%, lo que supone un proceso de consolidación importante.

La tabla 1 muestra las tendencias del crecimiento económico en Marruecos, comparándolas con algunos países emergentes seleccionados, Asia y la zona Euro. Tras una difícil década de estabilización y ajuste en los años ochenta, la década de 1990 se saldó con un crecimiento del PIB del 2,4%. En la década de 2000 se aprecia una notable aceleración del crecimiento, que alcanzó el 5% en 2001-2005. El crecimiento ha seguido siendo elevado desde 2006, con una menor volatilidad que se manifiesta en que los años de malas cosechas (2007) o de fuerte crisis internacional (2008 y 2009) las tasas del PIB siguen siendo positivas, algo que no ocurría en periodos anteriores. Aunque las previsiones del Fondo Monetario

Internacional (FMI) puedan pecar de optimistas para 2009, parece evidente que el efecto de la crisis en Marruecos ha sido menor que en la zona Euro, Hungría, Turquía, Brasil o México, aunque mucho más intenso que en los países emergentes de Asia. Las predicciones del *Economist Intelligence Unit* (EIU) (2009) apuntan a tasas de crecimiento del PIB del 4% en 2009, del 3,8% en 2010 y del 4,3% en 2011. Las previsiones del Ministerio de Economía apuntan a tasas en el entorno del 5-6% para 2009. Estas estimaciones proyectan un escenario moderadamente positivo, pero lejos de los objetivos de las autoridades económicas.

Tabla 1. Crecimiento del PIB, Marruecos y países seleccionados (%)

	1991-2000	2001-2005	2006	2007	2008	2009*	2010*	2014*
Marruecos	2,4	5	7,8	2,7	5,6	5,0	3,2	5,0
Argelia	1,6	4,9	2,0	3,0	3,0	2,1	3,7	4,2
Túnez	4,7	4,5	5,3	6,3	4,6	3,0	4,0	6,0
Hungría	1,0	4,2	3,9	1,2	0,6	-6,7	-0,9	3,5
Turquía	3,7	4,7	6,9	4,7	0,9	-6,5	3,7	3,5
Brasil	2,5	2,8	4,0	5,7	5,1	-0,7	3,5	3,7
México	3,5	1,9	5,1	3,3	1,3	-7,3	3,3	4,9
Asia en desarrollo	7,4	7,7	9,8	10,6	7,6	6,2	7,3	8,5
Zona Euro	-	1,5	2,9	2,7	0,7	-4,2	0,3	2,1

Fuente: FMI, *World Economic Outlook*, octubre de 2009.

Nota: (*) previsiones

La comparación de las tendencias de largo plazo resulta interesante. A nivel regional, Marruecos converge hacia las tasas de crecimiento de países emergentes como Túnez o Turquía, superando a la vecina Argelia. A nivel europeo, sus tasas son por supuesto mucho más elevadas que las de la zona Euro, pero también superiores a las de Hungría. En el plano internacional, supera a Brasil y México, aunque queda muy lejos de las tasas de los países en desarrollo de Asia. La primera conclusión, por tanto, es que el crecimiento económico en Marruecos es elevado, pero que todavía tiene recorrido hasta consolidarse en tasas más cercanas a su crecimiento potencial.

Pese a esta positiva evolución, el tamaño del mercado marroquí siendo relativamente pequeño, incluso a nivel regional, con un PIB aproximadamente un 5% del español, la quinta parte del de Arabia Saudita y la mitad del de Argelia o Egipto. Evidentemente, hay segmentos del mercado doméstico con gran potencial de crecimiento y márgenes importantes, como la automoción, la electrónica de consumo, los materiales de construcción, las franquicias de moda o algunos servicios públicos, pero las dimensiones del mercado no siempre se prestan a la explotación plena de las economías de escala, sobre todo en el sector industrial. Respecto a la composición del PIB, a largo plazo el papel de los sectores no agrícolas seguirá aumentando, especialmente en las manufacturas y la construcción, tanto residencial como no residencial, pero también en los servicios no turísticos. Esta diversificación y modernización deberían seguir dotando de mayor estabilidad al crecimiento económico del país.

A la estrechez del mercado marroquí se suma la desconexión de los mercados sub-regionales, dada la ausencia de integración entre los países árabes y de la ribera sur del Mediterráneo. La UMA está paralizada por razones políticas, el GAFTA sigue en letargo, y el Tratado de Agadir impulsado por la UE integra países sin contigüidad geográfica (Marruecos, Túnez, Egipto, Jordania) y cuyo potencial comercial estimado es reducido. Las tendencias previsibles no parecen apuntar grandes cambios en materia de acceso a nuevos mercados regionales. Aunque el Tratado de Agadir tenga algún recorrido, el principal factor de ampliación de mercados para Marruecos sigue siendo el acceso al mercado argelino, y no hay señales que indiquen que el bloqueo político de las relaciones bilaterales pueda evolucionar favorablemente a medio plazo.

II.3. Desequilibrios macroeconómicos contenidos por una política económica ortodoxa, aunque fragilizados a medio plazo por una situación internacional adversa

La situación macroeconómica marroquí presenta una evolución favorable. Los grandes desequilibrios de décadas precedentes han sido reconducidos, ampliando el espacio de maniobra de las políticas macroeconómicas y dando una mayor flexibilidad a la economía ante choques externos; por ejemplo, frente a la crisis internacional. No obstante, algunos equilibrios no están plenamente consolidados y presentan cierta

fragilidad, sobre todo en materia de déficit por cuenta corriente y reservas de divisas. La tabla 2 sintetiza la evolución del cuadro macroeconómico de Marruecos. En términos generales muestra una mejora y cierta capacidad de resistencia a la crisis, pero también que el ajuste ha sido importante.

La inflación se ha mantenido baja en Marruecos en años recientes, con picos ocasionales importados por la subida del precio mundial de los alimentos o derivados de malas cosechas. Sin embargo, este comportamiento se explica en buena parte por los subsidios del gobierno a alimentos y energía, el manejo del tipo de cambio y, posiblemente, por la infraponderación de las tasas oficiales del índice de precios al consumo (IPC) (EIU, 2009; Comisión Europea, 2008). La permanencia de los dos primeros instrumentos proyecta tasas de inflación reducidas a medio plazo, aunque a largo plazo deberían ser sustituidas por los mecanismos monetarios. El Banco Central de Marruecos ha ido ganando reputación en materia de independencia y cautela en la lucha contra la inflación (a principios de 2009 bajo los tipos de interés por primera vez en seis años, del 3,5% al 3,25%), y puede facilitar la consolidación del proceso de desinflación.

Tabla 2: Principales equilibrios macroeconómicos en Marruecos

	2000-2004	2005	2006	2007	2008	2009*	2010*
Inflación (%)	1,6	1,0	3,3	2,0	3,9	1,0	2,8
Déficit público (% del PIB)	-4,5	-4,8	-1,4	0,6	1,8	-2,3	-2,2
Cuenta corriente (% del PIB)	2,3	1,8	2,2	-0,1	-5,4	-5,5	-4,7
Deuda externa (% del PIB)	38,5	24,2	23,9	23,7	20,6	21,9	21,8
Tipo de cambio Dh/€	11,07	10,97	11,19	11,41	11,39	11,03	10,96
Reservas (meses de importaciones de bb y ss)	8,6	8,5	9,3	8,3	5,8	6,7	6,0

Fuente: Banco Mundial, *Regional Economic Outlook*. Middle East and Central Asia. Octubre.

Nota: (*) proyecciones

La consolidación fiscal también ha progresado. Los ingresos han venido creciendo de forma importante debido a una mayor penetración impositiva que ha ampliado sustancialmente la base fiscal, llevando por vez primera en décadas a sucesivos

superávits en 2007 y 2008. Sin embargo, por el lado del gasto, los gastos corrientes, sobre todo los subsidios (más del 12% del PIB en 2007), siguen lastrando la consolidación fiscal y el aumento de la inversión pública. La necesidad de mantener el ‘lazo social’ no hace previsible grandes reformas en este campo, pero a largo plazo una mejora de la situación de pobreza y desempleo, junto con un diseño más certero de los subsidios (mejor enfocado a los pobres, en vez de subsidios generalizados a los precios) podría mejorar el margen fiscal.

El gobierno ha empezado a reflexionar sobre esquemas alternativos, como el apoyo a las rentas, pero no parecen previsible reformas drásticas a este respecto (Comisión Europea, 2008). Mientras tanto, la inversión pública queda condicionada a la evolución de los precios mundiales de los alimentos y la energía, y la estabilidad presupuestaria sometida a vulnerabilidades externas. No obstante, las previsiones del Banco Mundial y el FMI para los próximos años apuntan a déficits públicos siempre sostenibles y financiables, que incluso son rebajados por las previsiones del EIU (2009) a niveles del 1,5% del PIB para 2010-2011.

El equilibrio externo presenta una situación más delicada. Tras registrar superávits significativos gracias a los ingresos por turismo y remesas, el aumento de los precios de los hidrocarburos en 2008 y las consecuencias de la crisis sobre el turismo, las exportaciones y las remesas, a partir de finales de 2008 y en 2009 la balanza por cuenta corriente ha entrado en déficits entorno al 5% del PIB. Las previsiones apuntan a una reducción hacia niveles del 3% de 2011 en adelante (EIU, 2009), conforme mejore la situación económica internacional. Por otro lado, se espera que la crisis ralentice la reducción del endeudamiento exterior, que tras un descenso muy pronunciado hasta 2008 podría estabilizarse a niveles moderados, en el entorno de un 22% del PIB; dada la consistencia pasada en la política de reducción de la deuda externa, resulta previsible que esa política siga aplicándose tan pronto los efectos de la crisis empiecen a remitir.

En todo caso, al ser una economía bastante abierta, en la que la inversión extranjera, exportaciones, remesas y turismo representan porcentajes importantes del PIB, su sensibilidad tanto a las crisis como a las recuperaciones es considerable. Futuros

aumentos en el precio de la energía o los alimentos pueden complicar de nuevo los equilibrios externos y precisar de un ajuste más brusco. Tal vez el síntoma de mayor fragilidad exterior se aprecie en las reservas en divisas. En 2008 se redujeron por debajo de seis meses de importaciones de bienes y servicios, y las previsiones apuntan a una estabilización en ese nivel para los próximos años. El informe del *Institut Royal de Étuds Stratégique* (IRES) identifica como objetivo mantener un margen estratégico de 6-7 meses de importaciones.

El mantenimiento del desequilibrio externo puede presionar sobre la política de tipo de cambio (Galal y Reiffers, 2009). De hecho, los exportadores muestran abiertamente su descontento con lo que consideran una política excesivamente rígida, basada en mantener un tipo de cambio sobrevaluado. Esta política es defendida por el Banco Central en términos de anclaje y de impedir la inflación importada. El Banco Central aplica un régimen cambiario basado en una flotación gestionada del Dirham frente a una cesta de divisas dominada por el Euro, al que el Dirham se pega de cerca. La tabla 2 muestra variaciones relativamente reducidas a largo plazo en el tipo de cambio nominal, pero el tipo de cambio efectivo real (que refleja la competitividad-precio al incorporar el diferencial de precios) se ha apreciado cerca de un 8% desde 2005.

Aunque las autoridades se muestran favorables a adoptar un tipo de cambio flexible, éste parece un objetivo de más largo plazo, sobre todo en el actual contexto de turbulencias financieras internacionales. No obstante, hay evidencias empíricas recientes que sugieren que el déficit corriente marroquí puede ser insostenible a largo plazo (Yol, 2009), lo que abunda en la posibilidad de un escenario de transición hacia un tipo de cambio flexible una vez superadas las actuales incertidumbres financieras internacionales. El FMI ha destacado que las precondiciones para adoptar un tipo de cambio flexible son adoptar una política monetaria basada en objetivos de inflación y la mejora en la gestión de la liquidez, incluyendo el incremento en la capacidad de las instituciones financieras para gestionar sus riesgos (FMI, 2008). Un régimen de tipo de cambio flexible podría favorecer mucho la competitividad de la economía marroquí y debe ser considerado un elemento importante de toda reflexión estratégica sobre el futuro de la economía del país.

II.4. Un avance gradual en las reformas microeconómicas e institucionales y la liberalización, pero con lastres burocráticos y excesivo énfasis en planes sectoriales fragmentados

El ritmo de las reformas microeconómicas ha sido más gradual y fragmentario que el de la estabilización macroeconómica. Aunque Marruecos se cuenta entre los países más reformistas de la vecindad mediterránea europea, la dimensión institucional de las reformas es insuficiente (Banco Mundial, 2008; Comisión Europea, 2008). Este desfase entre la estabilización y las reformas microeconómicas e institucionales es una de las principales fuentes de inconsistencia de la política económica marroquí, como ocurre con otros países de la ribera sur del Mediterráneo (Escribano y Lorca, 2008a). La insuficiencia de las reformas para mejorar sustancialmente la productividad a largo plazo y la volatilidad del crecimiento se reflejan en tensiones sobre la balanza de pagos y el déficit público, de modo que las reformas microeconómicas no completadas fragilizan los equilibrios macroeconómicos.

Pese al excesivo gradualismo de las reformas, deben reconocerse los avances experimentados por el país en los últimos años. El Banco Mundial (2008) sitúa a Marruecos en el campo de los reformistas, sobre todo en el campo de la liberalización comercial y la mejora de la administración, aunque destaca la necesidad de mejorar el clima de los negocios. En la práctica, dentro de las reformas se da una nueva dualidad: los niveles de liberalización empresarial, comercial y financiera son elevados, y la intervención y el peso del Estado, moderados; en cambio los aspectos institucionales, incluyendo la regulación de los mercados, o la reforma del mercado de trabajo avanzan con gran lentitud.

En todo caso, como reconoce el mismo Banco Mundial, Marruecos ha introducido desde 2007 reformas importantes, como la reducción del impuesto sobre sociedades del 35% al 30% o la simplificación administrativa de las importaciones mediante la consolidación de todas las agencias concernidas. La libertad de empresa está relativamente bien asegurada y las barreras de entrada administrativas han sido especialmente reducidas. En 1998 se promulgó una ley liberalizando la contratación pública, en 2000 una nueva ley prohibía las medidas contrarias a la competencia

y garantizaba el libre acceso a los mercados, y en enero de 2009 se creó el nuevo Consejo de la Competencia.

El peso del Estado en la economía es moderado, aunque continúa interviniendo en los mercados mediante controles de precios, subsidios (básicamente en alimentación y energía) y empresas públicas. Las tendencias previsibles a largo plazo apuntan a una remodelación y minoración de estos esquemas. De hecho, la transición de un modelo de intervención directa en los mercados a un sistema de reguladores independientes es una de las estrategias de los sucesivos gobiernos, aunque su extensión ha sido limitada y fragmentaria, especialmente en lo referente a la aplicación de la nueva regulación. Respecto a la privatización de empresas públicas, en los últimos años Marruecos ha sido uno de los mayores privatizadores de la región, sólo por detrás de Turquía y Egipto, por lo que el papel de las empresas públicas es limitado y la tendencia es hacia su paulatina privatización.

Tal vez las reformas más profundas se hayan dado en la política comercial. Los aranceles aplicados son relativamente reducidos (un arancel ponderado medio del 11%) y en descenso con la UE, con la que culminará un Acuerdo de Libre Comercio industrial en 2012. La red de zonas francas y los regímenes de importación temporal proveen de mecanismos adecuados y recursos logísticos para la exportación. La fiscalidad es moderada y hay una tendencia a reducirla gradualmente para las actividades empresariales, que además se benefician de ciertas exenciones. Las inversiones extranjeras son fomentadas mediante exenciones, infraestructuras y servicios orientados a la exportación, y la facilitación de los procedimientos, incluyendo su descentralización en centros regionales de inversión.

El sistema financiero está relativamente desarrollado con respecto al resto de la región y se ha mostrado relativamente inmune a la crisis financiera internacional, básicamente por su escasa exposición a los mercados internacionales. La privatización y el ordenamiento del mercado financiero ha progresado en los últimos años, incluyendo la participación de bancos internacionales en bancos marroquíes, y la tendencia es a acentuar el proceso para gradualmente avanzar hacia la convertibilidad de capitales. Aunque los bancos estatales siguen representando una parte importante de los

activos y manteniendo carteras de préstamos de baja calidad, desde 2006 el Banco Central ha sido dotado de nuevas capacidades de supervisión. La modernización y la transparencia son promovidas por el gobierno y el Banco Central, lo que tenderá a mejorar la transparencia y eficiencia del sistema a medio plazo. Debe tenerse en cuenta que las tendencias de penetración bancaria en Marruecos han sido muy favorables en los años pasados, incluso durante la crisis, y que se parte de una tasa de bancarización muy débil, por lo que se prevé un ritmo importante de aumento de los depósitos a medio y largo plazo. Pese a ello, la financiación local puede plantear problemas para los inversores extranjeros, que deberán asegurar al menos una parte de la financiación de los proyectos.

A diferencia de las mencionadas reformas en curso, siquiera lentamente en algunos campos, las reformas políticamente más costosas han demostrado ser las del mercado laboral y las institucionales. Es un lugar común afirmar que la regulación del mercado laboral marroquí afecta al empleo y la productividad del país, dados los relativamente elevados costes no salariales y de despido. Como ya se ha apuntado anteriormente, la necesidad de preservar la paz social supone un obstáculo importante para flexibilizar el mercado laboral. Por otra parte, los costes salariales en Marruecos siguen siendo lo suficientemente bajos como para no afectar de manera excesiva a la competitividad de las empresas, especialmente a las más productivas, que tienden a ser las orientadas a la exportación y con participación de inversores extranjeros (Cecchini y Lal-Tong, 2009).

Un aspecto aparte es la calidad de las instituciones. La reforma de la administración ha mejorado su eficacia, pero sigue lastrada por la burocracia, mientras que la descentralización a veces ocasiona descoordinación y fragmentación de las responsabilidades administrativas (IRES, 2009). Pero donde se han cosechado menores resultados ha sido en materia de reforma judicial y erradicación de la corrupción. El sistema judicial es muy lento y carente de independencia y, en ocasiones, no cuenta con formación adecuada para los contenciosos mercantiles. De hecho, muchas de las leyes reformistas no encuentran una aplicación ulterior por parte de las resoluciones judiciales, y cuando se aplican los plazos son muy largos, por lo que el sistema judicial se ha convertido en un cuello de botella de otras reformas, incluyendo la lucha contra

la corrupción (Club de Madrid, 2009). El gobierno marroquí es consciente de esta situación y tiene como prioridad en este campo profundizar la reforma del sistema judicial.

Finalmente, Marruecos cuenta con varios planes sectoriales (ver recuadro 5 en la sección III.2), todos ellos muy ambiciosos y voluntaristas, pero cuya consistencia y coordinación no siempre queda clara, por lo que su aplicación suele quedar lejos de las expectativas, que deben ser rebajadas ulteriormente (EIU, 2009). La coordinación de las responsabilidades en los distintos sectores depende en buena medida de la voluntad y el interés político del gobierno, además de las de los diferentes ministros. Mientras que algunos ministerios, como el de Industria, tienen una buena reputación en la agilización de los procedimientos, otros dependen más del carácter y fortaleza política de sus responsables. Aunque el voluntarismo de estos planes señala con claridad los objetivos económicos prioritarios del país y su compromiso con la modernización y el desarrollo económico, choca con las capacidades institucionales en su aplicación.

II.5. Una posición geo-económica ventajosa, aunque limitada en su potencial por la ausencia de un proceso de integración sub-regional operativo

La situación geo-económica marroquí es sin duda una de las más favorables entre los vecinos mediterráneos de la UE. La cercanía geográfica a los mercados comunitarios constituye una plataforma para la exportación a los mercados europeos gracias a costes de transporte contenidos y la rápida capacidad de respuesta a las variaciones de la demanda en aquellos sectores, como la confección, en que los mercados europeos exigen cada vez mayor flexibilidad. Esta ventaja geográfica se extiende a los servicios, principalmente al turismo, pero también a los servicios *offshore*. La geografía, en tanto determinante parcial de su pasado como protectorado francés y español, es también indirectamente responsable de ventajas competitivas como la familiaridad por parte de su población con los idiomas francés y español. Explica también, en cierta medida, la existencia de flujos migratorios importantes hacia Europa, traducándose en flujos de remesas elevados que figuran entre los más altos del mundo en porcentaje sobre el PIB.

Por otro lado, su doble naturaleza, atlántica y mediterránea, que confluye en uno de los corredores marítimos más transitados del mundo, el estrecho de Gibraltar, le confiere la capacidad para ser igualmente una plataforma logística. La mejora de las infraestructuras de transporte, especialmente el nuevo puerto de Tánger-Med, no sólo refuerza la competitividad de las exportaciones marroquíes, si no que supone una oportunidad para el desarrollo de servicios logísticos relacionados con el tránsito de productos no fabricados en Marruecos. Marruecos es además país de tránsito del gasoducto Magreb-Europa, que transporta parte importante de las exportaciones argelinas de gas hacia España. En suma, Marruecos es, en términos geo-económicos y siguiendo la terminología de Krugman, un socio natural de la UE y especialmente de España.

Desde la perspectiva de la agricultura, su fachada atlántica le confiere unas condiciones climáticas y edafológicas más generosas que las de sus vecinos magrebíes. En éstos el litoral es abrupto y poco apto para la agricultura de exportación, dada la rapidez con que la costa mediterránea se eleva hacia las cadenas montañosas, dejando franjas muy estrechas de tierras cultivables. Marruecos cuenta en cambio con planicies litorales atlánticas relativamente amplias idóneas para el cultivo de productos agrícolas mediterráneos de exportación. Además, la cercanía geográfica y logística abunda en la competitividad de este tipo de productos perecederos frente a sus competidores no comunitarios.

El extenso litoral atlántico proporciona también un potencial eólico muy importante, probablemente el mayor de los vecinos meridionales de la UE. Las grandes extensiones de terreno árido y poco habitado, hasta hace pocos años consideradas una desventaja comparativa, han despertado recientemente el interés de la industria solar por su elevada insolación. En ambos casos, la cercanía geográfica con Europa permite considerar la posibilidad a medio y largo plazo de exportar electricidad verde a la UE con menores costes en términos de tendidos de líneas eléctricas a los que deberían afrontar otros potenciales exportadores de energías renovables de la región.

Finalmente, la geografía marca en buena medida la importancia geo-política del país. La UE y EEUU consideran a Marruecos un aliado estratégico en varios

campos, desde el freno a la inmigración ilegal procedente del África Subsahariana a la lucha contra el terrorismo, pasando por el control del lado sur del estrecho de Gibraltar. Esta condición de aliado estratégico de Occidente le permite beneficiarse del apoyo de la UE y de EEUU, tanto en términos económicos como políticos y estratégicos. Este apoyo externo supone un vector importante de estabilidad para el país. En el plano económico supone acuerdos comerciales de libre comercio y cooperación económica, además de flujos de ayuda comparativamente importantes, como se desarrolla en la siguiente sección. En el plano político implica un nivel elevado de interlocución con las principales capitales occidentales. Desde una perspectiva estratégica, Marruecos forma parte del Diálogo Mediterráneo de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) desde sus inicios, EEUU lo considera como uno de sus principales aliados estratégicos fuera de la OTAN,² y la UE le ofrece la posibilidad de participar en la Política Exterior y de Seguridad Común en el marco del Estatuto Avanzado.

Esta situación privilegiada podría completarse con el acceso a los mercados sub-regionales y árabes si los acuerdos existentes con estos países resultaran operativos o no estuviesen bloqueados políticamente. Así, a pesar de que Marruecos participa en la UMA, las diferencias con Argelia mantienen paralizado el proceso de integración sub-regional más natural que puede abordar el país. El Banco Mundial ha estimado que si las relaciones con Argelia se normalizaran y la frontera entre ambos países se abriese al comercio, Argelia se convertiría en el segundo socio comercial de Marruecos después de la UE. Sin embargo, no parece probable que en un período previsible las relaciones políticas entre ambos países mejoren sustancialmente y permitan, por tanto, un mayor acceso de Marruecos al mercado argelino (Ghilès y Alaoui, 2009).

El acceso a los restantes mercados de la ribera sur del Mediterráneo resulta más prometedor. El Acuerdo de Agadir con Túnez, Egipto y Jordania, patrocinado por la UE, fue firmado en 2004 y entró en vigor en 2007. Aunque tal vez sea el único acuerdo regional de libre comercio que no integra países contiguos geográficamente, permite el acceso a estos mercados, cerrados hasta la fecha. Dentro de ellos Egipto es el mercado más importante, tanto como destino de las exportaciones como de origen de bienes intermedios importantes en el sector textil. El acuerdo de libre comercio con

¹ Sobre las relaciones con EEUU en el contexto magrebí véase Amirah-Fernández (2009).

Turquía, firmado en 2004 y en vigor desde 2005, también es especialmente importante para el sector textil, pues contempla la importación libre de aranceles de productos intermedios turcos.

Por último, el GAFTA, completó el desmantelamiento arancelario en 2005, y da acceso a mercados importantes, especialmente en el Golfo Pérsico (Abedini y Peridy, 2007). No obstante, su potencial es limitado pues el desmantelamiento arancelario se limita a una lista positiva de productos y al no considerar elementos centrales en estos países, como los subsidios, monopolios o licencias de importación, entre otros, apenas ha sido puesto en práctica.

En suma, la evolución previsible de la integración sub-regional de Marruecos con sus vecinos y el conjunto de los países árabes sigue siendo poco prometedora en términos generales, puesto que la gran atracción gravitatoria de la UE limita el potencial comercial intra-regional (Escribano, 2000). No obstante sí que supone vías nuevas de acceso a terceros mercados que pueden ser importantes para sectores y empresas concretas que quieran hacerlo desde Marruecos para ganar en competitividad en esos mercados, así como abastecerse en ellos de materias primas o bienes intermedios (Ghilès, 2008).

II.6. Un anclaje económico normativo firme con la UE con potencial para una participación más plena en el MUE y nuevas oportunidades derivadas del acuerdo de libre comercio con EEUU

Marruecos mantiene un entramado institucional muy denso en sus relaciones con la UE. Las iniciativas más importantes son el Acuerdo de Asociación, el Plan de Acción de Vecindad, el Estatuto Avanzado y, finalmente, la participación en la UpM. El Acuerdo de Asociación Euro-Mediterráneo Marruecos-UE incluye, además de varias provisiones sobre cooperación económica y fondos para el desarrollo, un Área de Libre Comercio que debe completarse en 2012. Siguiendo el calendario de aplicación, ya se han desmantelados los aranceles de los bienes de equipo, los bienes intermedios y los bienes no producidos en Marruecos. Los aranceles sobre los productos restantes, básicamente manufacturas que compiten con producción

nacional, vienen reduciéndose un 10% anual y quedarán eliminados en marzo de 2012.

La aplicación del calendario del acuerdo con la UE ha sido adecuada y en la actualidad el comercio con la UE transcurre prácticamente sin trabas arancelarias ni no arancelarias, lo que supone una ventaja competitiva cierta del país. Además, el acuerdo ancla la apertura exterior de Marruecos y le da consistencia a largo plazo, presionando para acometer otras reformas necesarias para asegurar la competitividad exterior. Por otro lado, la culminación del calendario de desmantelamiento arancelario erosiona significativamente el margen del comercio atípico con Ceuta y Melilla, proporcionando la oportunidad de encauzarlo por canales formales y redes de distribución modernas. Para el comercio agrícola la liberalización avanza más gradualmente, mediante acuerdos específicos, como el de 2003 o el que acaba de cerrarse en diciembre de 2009, que contemplan un incremento gradual del acceso al mercado, básicamente mediante el aumento de las cuotas de los productos sensibles.

Fuera de la UE, pero en el marco europeo, debe recordarse que Marruecos firmó un acuerdo de libre comercio con la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) en 1997, en vigor desde 1999. Además, Marruecos es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), donde tiene consolidados sus aranceles, si bien a un nivel muy superior al aplicado.

El papel de la UE como anclaje de las reformas se extiende más allá de la actividad comercial exterior para abarcar la modernización de la economía marroquí en su conjunto mediante la Política de Vecindad. La Política Europea de Vecindad implica la convergencia de Marruecos hacia el acervo comunitario en materia de mercado único, de modo que Marruecos pueda participar plenamente en el mismo. Se instrumenta mediante un Plan de Acción que contiene compromisos y objetivos, y revisiones periódicas de los mismos. En síntesis, ello supone para Marruecos un modelo económico (el mercado por el acervo comunitario) y una hoja de ruta para alcanzarlo (el Plan de Acción), y supone en la práctica la europeización del marco económico marroquí (Escribano, 2006). La UE ofrece a Marruecos el incentivo de participar plenamente a largo plazo en el mercado único europeo, lo que incluye

las cuatro libertades -bienes, servicios, capitales y mano de obra- siempre y cuando el país adopte las normativas comunitarias en los respectivos capítulos del acervo comunitario.

Como expuso Romano Prodi cuando estaba al frente de la Comisión Europea, ello implica “todo menos las instituciones”, es decir una integración profunda y plena en los mercados europeos, pero sin ser miembro de la UE. Ése es precisamente el objetivo del Estatuto Avanzado: ofrecer unas relaciones privilegiadas a Marruecos, un paso más respecto al Acuerdo de Asociación y el Plan de Acción vigentes como continuación de la culminación del acuerdo de libre comercio. Dentro del marco del Estatuto Avanzado se pretende avanzar en la integración profunda mediante la puesta en marcha de un Acuerdo UE-Marruecos de última generación, que incluya elementos como un mecanismo de solución de diferencias (ya aprobado), una mejora de las condiciones de la contratación pública, la liberalización del comercio de servicios y un mejor acceso a los mercados agrícolas europeos. Se trataría, por tanto, de la plena participación de Marruecos en el MUE, lo que a su vez entraña una convergencia legislativa acelerada hacia el acervo comunitario.

Finalmente, Marruecos puede ser uno de los grandes beneficiados de la UpM, una iniciativa comunitaria que pretende desarrollar grandes proyectos estructurantes en la ribera sur del Mediterráneo (Escribano y Lorca, 2008b). La UE facilitará la consecución de estos proyectos mediante la gestión de una Secretaría de la UpM con sede en Barcelona, ayudando a reunir financiación, haciendo un seguimiento de los progresos y aportando el compromiso político de los gobiernos. La idea de la UpM para financiar los proyectos es movilizar recursos del Banco Europeo de Inversiones (BEI), el Banco Mundial y los bancos regionales, pero también de fondos soberanos de los países del Golfo y los inversores privados. Como se detallará en otra sección, entre ellos hay proyectos a gran escala de claro contenido económico en los que las empresas españolas están bien situadas: el Plan Solar Mediterráneo, el plan sobre el agua y el de infraestructuras de transporte.

El Plan Solar pretende acelerar el despliegue de todas las energías renovables en la ribera sur del Mediterráneo. Las infraestructuras relacionadas con el tratamiento de

las aguas tienen también interés para las empresas españolas, algunas de las cuales ya son activas en el mercado marroquí. Respecto a las infraestructuras de transporte, inicialmente están centradas en la mejora y adecuación de las infraestructuras portuarias, pero en el futuro los proyectos se harán previsiblemente extensibles a otros ámbitos del transporte. En este campo las necesidades marroquíes siguen siendo muy importantes, pese a la apuesta por la modernización de las infraestructuras de los últimos años, y se corresponden con las ventajas comparativas de las empresas españolas en materia de obra civil.

En suma, el marco institucional de las relaciones con la UE otorga consistencia a las reformas marroquíes, al tiempo que aíslan las relaciones hispano-marroquíes de desencuentros esporádicos, en la medida en que las relaciones bilaterales se rigen por un marco euro-mediterráneo más amplio que no se ve afectado por los altibajos en las relaciones bilaterales. Por otro lado, la lógica de impulsar la modernización de la economía marroquí mediante su europeización provee, como ya se ha apuntado, un modelo tomado del acervo comunitario y un procedimiento basado en la convergencia, gradual y selectiva, hacia ese modelo. Sin embargo, existen dudas sobre la capacidad de la UE de proporcionar los incentivos suficientes para fomentar de manera decidida las reformas más costosas políticamente.

Un mayor compromiso financiero y un nivel de exigencia más fuerte por parte comunitaria respecto al ritmo y la profundidad de las reformas económicas e institucionales parecen requisitos indispensables para acelerar la modernización de la economía marroquí. Hasta la fecha el resultado de las relaciones euro-marroquíes muestran que los esfuerzos han sido insuficientes para impulsar las reformas necesarias al ritmo deseado. La irrupción en escena de la UpM y de la figura del Estatuto Avanzado proporcionan una oportunidad de dinamización y profundización de las relaciones euro-marroquíes. En consecuencia, es previsible que el vector de europeización se refuerce en los próximos años, aunque probablemente ello no bastará si no viene acompañado de una mayor voluntad política por parte del régimen marroquí para avanzar en aspectos claves de las reformas, especialmente en el plano judicial y de la administración pública.

Respecto al acuerdo de libre comercio con EEUU, desde la perspectiva estadounidense viene motivado esencialmente por razones de política exterior, al señalar a Marruecos como un aliado privilegiado (Brunel, 2009). Pero para Marruecos sí tiene interés económico, además del innegable valor político, al permitir el acceso a un gran mercado desde el país, si bien dada la distancia geográfica ese interés queda limitado en la práctica a productos no perecederos de elevado valor unitario en relación a su peso/volumen. De hecho, las estimaciones mediante ecuaciones de gravitación apuntan a que el potencial comercial Marruecos-EEUU comparado con los flujos actuales es reducido: apenas un 10% de crecimiento (De Rosa, 2009), aunque este tipo de estimaciones suele tender a infravalorar el potencial de los intercambios.

Con la entrada en vigor del acuerdo Marruecos-EEUU, en enero de 2006, quedaron exentos de aranceles el 95% de los bienes industriales y de consumo, y el restante 5% lo estará en un periodo transitorio de nueve años. Esto incluye los textiles, siempre que cumplan las rígidas reglas de origen previstas por el acuerdo, lo que dificulta la triangulación con empresas europeas para acceder al mercado estadounidense a través de Marruecos (Benabderrazik, 2009). En el caso de la agricultura, la triangulación con socios europeos tampoco ha dado grandes resultados, pues los escasos márgenes para los productos estandarizados minimiza la posibilidad de repartir beneficios significativos (Aloui, 2009); no obstante, los productos de marca sí alcanzan márgenes superiores, dejando abierta la triangulación con la UE mediante el empleo de marcas agro-alimentarias europeas, pero la experiencia muestra que posicionarlas en el mercado estadounidense resulta complicado. En todo caso, para productos industriales de mayor valor añadido y unitario, y menos sometidos a los rigores de las reglas de origen, el área de libre comercio supone una oportunidad importante que merece ser explorada con detenimiento.

El acuerdo trasciende el comercio de bienes para liberalizar también el comercio de servicios, si bien sólo en los modos 1, 2 y 3 del Acuerdo General de Comercio de Servicios (GATS) (provisión de servicios transfronteriza, consumo de servicios en el extranjero y presencia comercial, respectivamente). El modo 4, que se refiere a la libertad del prestador del servicio para desplazarse al país socio y prestar allí su servicio (digamos un trabajador marroquí que se desplace a EEUU libremente para prestar

allí un servicio) no está incluido. Claramente esta inclusión resulta más favorable a EEUU, pues proporciona nuevas oportunidades a su sector financiero, asegurador y de telecomunicaciones, básicamente. Pero también abre nuevas perspectivas a la prestación por parte marroquí de determinados servicios *offshore* en EEUU.

Como todo acuerdo comercial de última generación, contiene también provisiones en materia de mecanismos de solución de diferencias, protección de la propiedad intelectual, protección de las inversiones, reglas sobre contratación pública y la obligación de compartir información sobre leyes y normas que afecten al comercio y la inversión. En este sentido, no sólo refuerza el anclaje que proporcionan los acuerdos con la UE, sino que constituye una oportunidad para, a través de la triangulación con empresas europeas, acceder al gran mercado estadounidense en condiciones preferenciales.

En resumen, las grandes tendencias recogidas en este apartado proyectan un horizonte económico bastante favorable en términos económicos. Desde hace años Marruecos ha adoptado un compromiso claro con la modernización económica, que se ha convertido probablemente en el objetivo estratégico prioritario y más compartido entre las élites políticas del país. Este objetivo estratégico queda anclado por una asociación privilegiada con la UE, que proporciona al tiempo un modelo y un procedimiento para alcanzarlo. La gestión económica tiene un carácter tecnocrático y no varía en sus líneas principales con la alternancia en el gobierno de los partidos políticos, dotándola de consistencia temporal y previsibilidad. La estabilización y las reformas han avanzado significativamente, y el marco económico e institucional, aunque sin duda perfectible, tiende a ser en su conjunto más favorable que en el resto de países socios de la UE en la ribera sur del Mediterráneo, con las inevitables excepciones de dos países de mayor nivel de desarrollo como Turquía e Israel.

A los efectos de este estudio, lo más relevante es que la proyección económica favorable del país tiene implicaciones estratégicas directas para las empresas españolas. Su análisis es precisamente el objeto de la siguiente sección del informe.

HORIZONTE ESTRATÉGICO MARROQUÍ PARA ESPAÑA

III.1. Oportunidades estratégicas para la empresa española

III.2. . La inserción internacional de Marruecos y el posicionamiento estratégico de España

III. El horizonte estratégico marroquí para España

El objetivo del presente apartado es proyectar las oportunidades que ofrece el horizonte estratégico descrito en la sección anterior a las empresas españolas. Paralelamente, los recuadros presentan algunas experiencias empresariales españolas en Marruecos, intentando ofrecer una visión variada de diferentes empresas, sectores y estrategias empresariales.

III.1. Oportunidades estratégicas para la empresa española

Este panorama supone para las empresas españolas el reto estratégico más inmediato geográficamente, situado a apenas 14 km de nuestro país (Arahetes y Steinberg, 2010). Si uno de los vectores más prometedores de la economía marroquí es su posición geo-económica, no hay ningún país como España en disposición de aprovecharlo. A la cercanía geográfica que confiere a Marruecos y España la condición de socios naturales y las importantes mejoras logísticas alcanzadas, debe añadirse que buena parte de esa logística pasa por empresas españolas. Además, consideradas de forma amplia, la intensidad de las comunicaciones marítimas, terrestres y aéreas de Marruecos con España es mayor, en conjunto, que el que disfruta con cualquier otro país.

Pero España no sólo es el país desarrollado más cercano a Marruecos en términos geográficos, logísticos y de comunicaciones, sino también uno de los más próximos histórica, social y, en algunos aspectos, culturalmente. Las relaciones económicas bilaterales están muy diversificadas, abarcando un elevado número de áreas de interés común como el comercio, las inversiones, las migraciones, el turismo, la cooperación al desarrollo o las conexiones eléctricas, y en todas ellas se alcanza una gran intensidad. Esta densidad y diversificación de las relaciones es además un objetivo deliberado del gobierno español (Hernando y Mañé, 2009), dotando de estabilidad económica a las relaciones bilaterales ante esporádicos vaivenes en las relaciones políticas. Precisamente gracias en parte a la red de intereses económicos compartidos, las relaciones políticas se recomponen más fácilmente sin afectar a la continuidad de la cooperación empresarial a largo plazo.

El análisis de las relaciones políticas bilaterales y de la influencia del marco euro-mediterráneo quedan fuera del ámbito de este trabajo y ha sido llevado a cabo por

especialistas más cualificados (Núñez, 2009; Hernando, 2009; Hernando y Mañé, 2009; Amirah-Fernández, 2008; Planet y Ramos, 2005; Feliú, 2003), pero baste con indicar aquí algunos elementos que ayuden a situar el contexto. Tal vez la definición más conocida y precisa, aunque algo determinista, de la naturaleza de las relaciones hispano-marroquíes es el aserto de Hassan II de que ambos países “están condenados a entenderse”, por encima de tensiones políticas puntuales que suelen reavivar contenciosos propios de vecinos con un recorrido histórico compartido. Del lado español, Marruecos recibe una atención preferente por parte de nuestra diplomacia, que reserva la Embajada de Rabat para diplomáticos experimentados y la dota de medios humanos y materiales muy abundantes. Tradicionalmente, la primera visita de Estado de los presidentes de gobierno españoles es siempre Marruecos. Las Reuniones de Alto Nivel (RAN), la última de las cuales se celebró a finales de 2008, constituyen una oportunidad para tratar regularmente los problemas económicos bilaterales.

Marruecos y España cuentan además con un buen número de acuerdos bilaterales, ocupando Marruecos un lugar privilegiado en la política exterior española a tenor del número de tratados bilaterales firmados: en 2006 el número alcanzaba los 105 tratados, sólo por detrás de Francia con 148 (Torrejón, 2006); entre ellos destaca el de Amistad, Buena Vecindad y Cooperación de 1991. Hay que destacar que buena parte de los tratados se refieren a acuerdos de contenido económico, general o específico. Sin embargo, tal vez las preferencias españolas por Marruecos en materia de política exterior se plasman de forma más clara en que este país es, año tras año, el primer destinatario de la ayuda al desarrollo española. Esto supone, de un lado, oportunidades adicionales para las empresas españolas; por otro, la necesidad de asegurar la coherencia de las políticas relacionadas con el desarrollo (Oliví, 2008).

Esta densidad de las relaciones bilaterales proporciona a las empresas españolas una gran experiencia y conocimiento del mercado marroquí. Ningún país, salvo Francia, cuenta con una red tan amplia de organizaciones económicas nacionales, formales e informales, como España. En el ámbito privado, existen dos Cámaras Españolas de Comercio e Industria, en Casablanca y Tánger, que cuentan además

con una nueva antena en Agadir. La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) mantienen un Comité Empresarial Hispano-Marroquí. La Confederación de Empresarios de Andalucía creó en 1996 un Centro de Cooperación Andalucía-Marruecos. A estas instituciones se unen foros informales que muestran la existencia de una comunidad empresarial creciente y bien integrada en la economía marroquí, aunque no se alcance la estructura ni la influencia del *lobby* francés (Durán, 2009).

En el plano de la acción pública, las oficinas económicas y comerciales españolas de Rabat y Casablanca cuentan con un personal numeroso y cualificado, y proporcionan un gran apoyo a la empresa española. Una recomendación compartida por los empresarios entrevistados es que antes de iniciar cualquier trámite resulta aconsejable concertar una entrevista con la oficina comercial española para recibir orientaciones adaptadas a la problemática propia de cada sector de actividad. Es importante reseñar que muchos empresarios acuden a la oficina comercial sólo cuando surgen problemas, lo que hace que resulte más difícil solventarlos que prevenirlos con contactos exploratorios previos. El personal de las oficinas cuenta con una dilatada experiencia y es muy aconsejable seguir sus orientaciones, sin intentar arriesgar en aquellos campos en que el consejo de sus profesionales advierta de la existencia de problemas potenciales.

Marruecos cuenta además con un Plan Integral de Desarrollo del Mercado (PDIM) para el periodo 2008-2010, cuyos principales contenidos se resumen en el recuadro 2. El Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) también cuenta con una oficina en Marruecos para todo lo relacionado con la transferencia de tecnología. Además, en Marruecos están presentes numerosos organismos de promoción económica de diversas comunidades autónomas que también cumplen la función de apoyo y orientación a la empresa.

Fuera del campo institucional, una primera aproximación de la relevancia económica del mercado marroquí para la empresa española puede apreciarse en la tabla 3, que compara el peso del comercio español con Marruecos y las inversiones

C²

Acciones del Plan Integral de Desarrollo del Mercado (PDIM), Marruecos 2008-2010

- *Apoyo institucional*
 - *Consolidación de la presencia institucional (RAN y aumento de contactos bilaterales y visitas de autoridades económicas)*
 - *Impulso al diálogo empresarial*
 - *Seguimiento del Acuerdo Asociación UE-Marruecos y de los acuerdos de Marruecos con terceros países*
- *Apoyo al comercio*
 - *Acceso al mercado: eliminación de obstáculos comerciales*
 - *Promoción e imagen: mejorar la imagen de España en los ámbitos industrial y tecnológico*
 - *Apoyo financiero*
 - *La Compañía Española de Crédito a la Exportación (CESCE) ofrece cobertura sin restricciones en todos los plazos*
 - *Fondo de Ayuda al Desarrollo (FAD)*
 - *Fondo de Estudios de Viabilidad (FEV)*
- *Apoyo a la inversión*
 - *Líneas de crédito del ICO: líneas de internacionalización y Proinvex*
 - *Acuerdo de Conversión de Deuda*
 - *ICEX*
 - *Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI)*
 - *Programa de Prospección de Inversiones en el Exterior (PROSPINVER)*
 - *Programa de Identificación y Apoyo a Nuevas Iniciativas de Inversión en el Exterior (PIDINVER)*
 - *Información y formación*

Fuente: ICEX, www.icex.es.

españolas en el país con otros países emergentes seleccionados en el período 2008 a agosto de 2009 (junio para las inversiones), últimos datos disponibles en el momento de redactar estas líneas. En primer lugar, debe destacarse que Marruecos supuso en dicho periodo casi el 2% de las exportaciones españolas, un porcentaje muy superior a países de la UE como Hungría, grandes mercados como México, la suma de Brasil y Argentina o de China e India. Respecto a países más próximos geográficamente, ese porcentaje es similar al conjunto del resto del Norte de África.

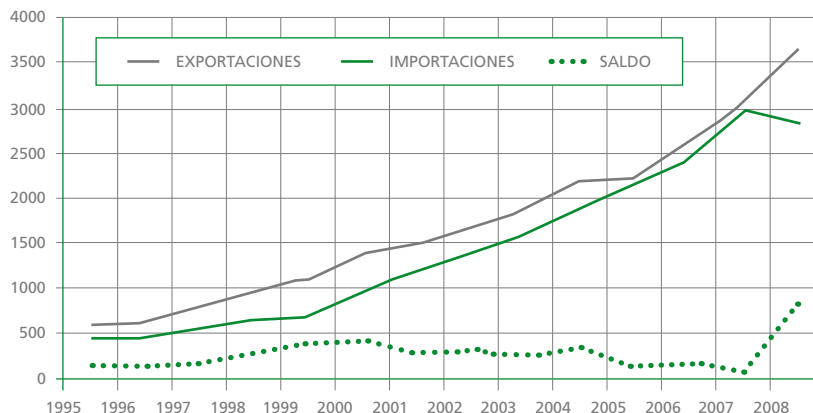
Tabla 3: Exportaciones, importaciones e inversiones directas españolas con países seleccionados (%)

	Exportaciones 2008-agosto 2009	Importaciones 2005-junio 2009	Inversión directa bruta
Marruecos	1,9	1,1	0,6
Hungría	0,5	0,6	4,8
Argelia, Túnez, Libia y Egipto	2,2	4,1	0,3
Brasil y Argentina	1,2	1,9	4,5
México	1,5	1,0	3,3
China e India	1,6	7,9	0,5

Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Datainvox y Datacomex.

En segundo término, por el lado de las importaciones el peso de Marruecos en el comercio español se reduce considerablemente (1,1% en el periodo de referencia): sigue siendo muy superior al de Hungría, pero resulta similar al de México e inferior al del conjunto de Brasil y Argentina; las diferencias se agrandan con el resto del Norte de África, básicamente por las importaciones de hidrocarburos de Argelia y Libia, y se disparan frente a China e India por las importaciones de manufacturas procedentes de ambos países, sobre todo de China. En todo caso, debe destacarse que la evolución del comercio bilateral ha aumentado de forma muy importante en términos absolutos: como muestra el gráfico 1, las exportaciones se han multiplicado por más de seis entre 1995 y 2008, mientras que las importaciones casi se multiplicaron por siete en ese mismo periodo, arrojando siempre un saldo comercial positivo para España.

Gráfico 1: Exportaciones e importaciones españolas con Marruecos y saldo comercial, 1995-2008 (millones €)



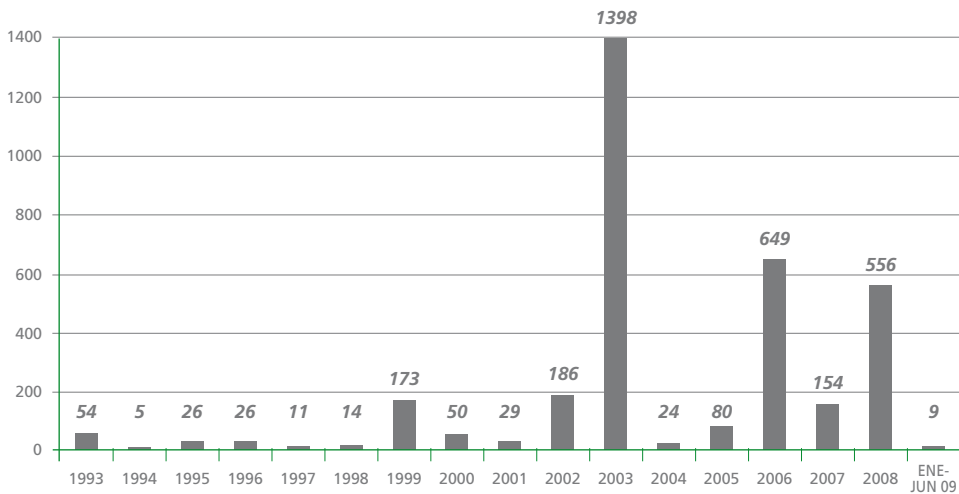
Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Datacomex.

Con ser importantes, estas cifras no reflejan el verdadero peso de los flujos comerciales hispano-marroquíes, en la medida en que no incluyen el comercio atípico transfronterizo desde Ceuta y Melilla. Éste ha sido estimado entre los 1.000 y 1.500 millones de € anuales, aunque no hay datos fiables al respecto. Las relaciones económicas con las ciudades autónomas trascienden el comercio para abarcar todo tipo de relaciones económicas, incluyendo servicios y micro-relaciones diversas (López Bueno, 2008). Si se pudiese cuantificar el importe de esas relaciones y añadirlas a las ya comentadas, España sería probablemente el primer socio comercial de Marruecos. La magnitud del comercio atípico y de las interrelaciones transfronterizas muestra el potencial de los productos españoles en el mercado marroquí. Por otro lado, el desarme arancelario que culminará en los próximos meses entre Marruecos y la UE, recomienda canalizar esos productos mediante redes formales y bien estructuradas de distribución, y no mediante el comercio no declarado.

Respecto a las inversiones, como muestra la tabla 3, el peso de Marruecos en la inversión extranjera española presenta una divergencia significativa con los datos

de comercio, representando apenas el 0,6% de la inversión directa española bruta en el exterior, lo que supone una fuerte minoración respecto al peso del comercio bilateral. Aunque ese porcentaje sigue siendo el doble que para el conjunto del resto del Norte de África y algo superior al de la suma de China y la India, la tabla 3 muestra que la inversión extranjera española en los países emergentes fluye sobre todo hacia la UE e Hispanoamérica. Pese a ello, hay que subrayar, primero, que el flujo de inversiones españolas hacia Marruecos ha crecido considerablemente en los últimos años, como se recoge en el gráfico 2; y segundo, que sigue siendo el primer destino de la inversión española en África.

Gráfico 2: Inversiones brutas de España en Marruecos, 1993-junio de 2009 (millones €)



Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Datainvox

El gráfico 2 muestra también que la volatilidad de los montantes invertidos es elevada, pues se relaciona con grandes operaciones ligadas a privatizaciones (especialmente la compra del 80% de la *Régie des Tabacs* por parte de la empresa entonces hispano-francesa Altadis en 2003, y del resto en 2006, asignada a España), o concesiones (como la obtenida por Telefónica en telefonía móvil y

C³

Caso de estudio: SOROA PEPINIÈRES en Larache

Soroa Pepinières es una empresa recientemente instalada en Larache, dedicada a la producción de plantas ornamentales, principalmente planta aromática y de temporada. Sus viveros de última generación incluyen invernaderos de alta tecnología automatizados y se extienden sobre 18 hectáreas. Soroa aspira a alcanzar el liderazgo en su segmento de mercado en Marruecos en un año y en Europa en cinco años.

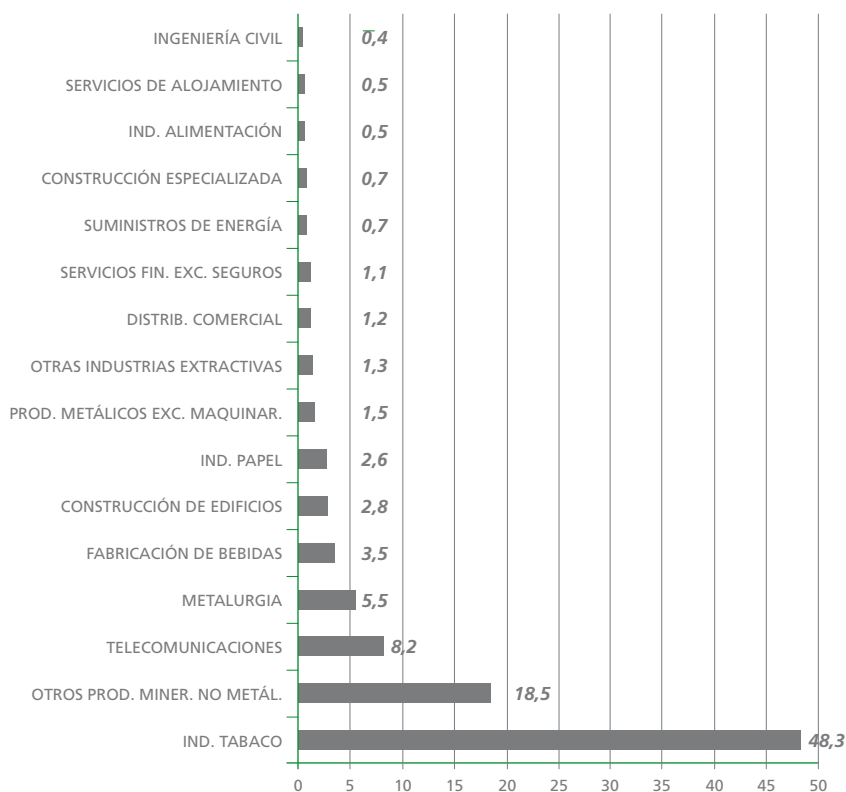
Los principales factores que impulsaron la presencia de la empresa en Marruecos fueron unos costes de producción bajos, un clima adecuado y la alta calidad del agua, siendo los bajos costes el factor más determinante. Para la empresa los elementos más importantes en la evolución económica de Marruecos a largo plazo son su capacidad para desarrollar un espacio competitivo junto con España y Francia para aumentar las ventas a la UE, EEUU y el resto de África. Entre ellos, la empresa considera que el aspecto más relevante en su campo de actividad son las ventajas competitivas de costes y logística con Europa.

SOROA Pépinières califica su experiencia en Marruecos como muy positiva, destacando la sorpresa que supuso la importante dimensión y la calidad del mercado local. Entre los factores que considera más determinantes en el éxito de la implantación de su empresa en Marruecos subraya el esfuerzo por desarrollar un trabajo profesional y honesto. Respecto a la existencia de obstáculos a la implantación y desempeño de su actividad la empresa no ha encontrado ninguno importante, aunque sí cita como elementos secundarios algunos intentos deshonestos de personas locales que, no obstante, fueron contrarrestados sin mayores problemas.

Entre los factores específicos que han facilitado la implantación y la actividad de la empresa en el mercado marroquí SOROA destaca el apoyo de las autoridades locales importantes. Respecto a su percepción acerca de la evolución del entorno empresarial en su sector de actividad, en el medio y largo plazo, en Marruecos, la empresa estima que “sin duda mejora y seguirá mejorando”.

recientemente vendida con sustanciales plusvalías). No obstante, en la última década se aprecia un salto cualitativo en el volumen invertido por España en Marruecos, con la salvedad de 2009, explicada por el impacto de la crisis económica internacional. Esta relativa consolidación de Marruecos como destino de las inversiones españolas, aunque probablemente a niveles por debajo de su potencial a largo plazo, resulta importante pues el *stock* de capital acumulado alcanza ya un umbral de intereses directos españoles muy importante, sólo por detrás de Francia.

Gráfico 3: Inversión bruta acumulada de España en Marruecos en los principales sectores, 1993-jun 2009 (%)



Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Datainvox

El gráfico 3 muestra que esta consolidación de Marruecos como destino de las inversiones españolas se ha plasmado en una fuerte diversificación por sectores, una vez descontado el impacto de las grandes operaciones. Estas grandes inversiones han ido abriendo el camino a otras más pequeñas en todo el espectro sectorial, como demuestra que se registren inversiones en prácticamente todos los sectores económicos recogidos por las estadísticas más desagregadas, muchas de ellas por parte de PYMES españolas. Este último aspecto es importante, pues revela que la cercanía geográfica y la densidad del entramado económico bilateral proporciona a las PYMES españolas la oportunidad de diversificación de sus mercados y la de deslocalizar en Marruecos parte de su actividad sin necesidad de alcanzar escalas elevadas de producción, como suelen exigir países emergentes más distantes y con acceso más difícil y complejo a sus mercados.

Otro elemento indicativo de la penetración inversora es la descentralización geográfica de las inversiones españolas en Marruecos, que han pasado de concentrarse en el eje económico tradicional Rabat-Casablanca a capilarizarse por todo el país. En concreto, en los últimos años se registra una tendencia clara a la concentración en la zona del Norte del país, especialmente en la zona franca de Tánger. Las perspectivas de la inversión española en Marruecos se consideran positivas a consecuencia de la proliferación de proyectos, siendo especialmente relevantes los proyectos inmobiliarios, turísticos, de concesiones administrativas y de subcontratación de servicios (Oficina económica y comercial, 2008b).

Esta penetración y consolidación del tejido inversor español en Marruecos responde a que, siendo el peso relativo de los flujos comerciales importante, el vector estratégico más relevante a largo plazo para las empresas españolas de todos los tamaños, pero especialmente las PYMES, tal vez sea su capacidad para convertir a Marruecos en una plataforma natural de exportación hacia terceros mercados. La sub-sección siguiente explora esta dimensión con mayor detalle.

C⁴**Caso de estudio: GLOBAL BUSINESS MAROC - GBM en Tánger**

Global Business Maroc es una compañía dedicada a ayudar a las empresas europeas a introducirse en el mercado marroquí en el ámbito comercial, legal y logístico. Se introdujeron en Marruecos mediante una experiencia anterior con la consultoría informática en el sector del automóvil en Valladolid, Net Design Studio (NDS), vinculada a proyectos de automatización. Hace unos años vieron la posibilidad de entrar en Marruecos en el mercado de la consultoría estratégica, y actualmente desarrollan diversos proyectos y planes estratégicos, y cuentan con un centro de negocios en Tánger

Los principales factores que impulsaron la presencia de la empresa en Marruecos fueron: la cercanía física, la existencia de proyectos de sectores bien conocidos para la empresa, como la puesta en marcha de la planta de Renault en Tánger; y los acuerdos de libre comercio entre la UE y Marruecos para finales de 2011. No obstante, para la empresa el elemento más determinante ha sido situarse estratégicamente de cara al proyecto de Renault.

Para GBM, los principales vectores de la economía de Marruecos a largo plazo serán los acuerdos comerciales firmados con EEUU y la UE, los bajos costes de la mano de obra, el plan global realizado por el gobierno marroquí, el cambio de mentalidad económica de los ciudadanos y las mejoras en las facilidades burocráticas. Para GBM, el elemento más determinante es el énfasis del Plan Emergence sobre el fomento estratégico del sector del automóvil.

En general, la experiencia de GBM es positiva. Tal vez el progreso haya sido algo más lento de lo inicialmente pensado, pero también consideran que ha sido más rápido que para la mayoría de las empresas de su competencia. Aunque la empresa considera que lleva poco tiempo para extraer consecuencias a largo plazo, los factores más determinantes en su adaptación al mercado marroquí han sido la perseverancia, la paciencia y tener una mentalidad europea, pero adaptada a las circunstancias

marroquíes. GBM no ha encontrado obstáculos para su implantación ni el desempeño de su actividad y valora especialmente la facilidad para constituir la sociedad y pedir cualquier permiso.

Respecto a la percepción de la empresa acerca de la evolución del entorno empresarial en su sector de actividad, a medio y largo plazo, en Marruecos, espera un crecimiento exponencial. Aunque ya hay empresas españolas trabajando en Marruecos en su sector, la mayoría son grandes y en el futuro prevé que ese interés se empezará a trasladar a las PYMES, lo que hará que se necesite un apoyo de empresas GBM.

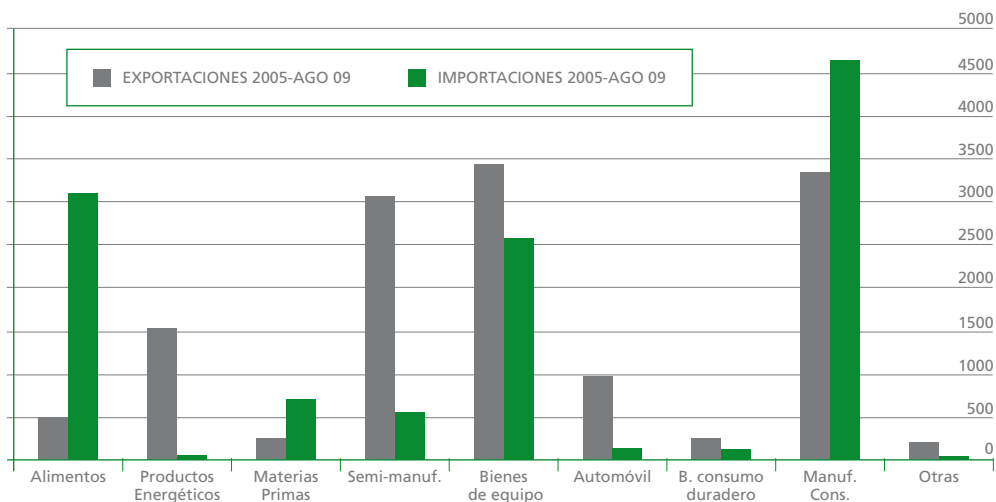
III.2. La inserción internacional de Marruecos y el posicionamiento estratégico de España

La evidencia empírica muestra que los factores que explican las inversiones españolas en Marruecos son básicamente los ya apuntados en la sección dedicada al horizonte estratégico de la economía marroquí, a los que debe sumarse una mano de obra abundante con costes salariales reducidos que compensan sobradamente costes no salariales relativamente elevados en el contexto de los países emergentes. Además, la pauta de las inversiones españolas muestra que se trata en gran medida de empresas españolas que adquieren la propiedad íntegra y que suelen tener una experiencia previa en Marruecos, pero también en otros países emergentes (Quer y Claver, 2007). Es decir, la experiencia en Marruecos, y en general en el exterior, hacen que la empresa española tienda a acometer nuevas inversiones en el país.

Como en cualquier país emergente, el factor de competitividad que proporcionan los bajos costes de la mano de obra resulta determinante. El gráfico 4 refleja la naturaleza de las ventajas comparativas reveladas por el comercio entre España y Marruecos en el período 2005-agosto de 2009. Marruecos tiene ventajas comparativas claras en productos agrícolas y agro-industriales y en manufacturas de consumo, ambos intensivos en mano de obra. Su ventaja en materias primas se

explica por su dotación de recursos naturales, especialmente fosfatos, pero también de otros recursos minerales. Por el contrario, España tiene ventaja comparativa en bienes intensivos en capital y contenido tecnológico. Las complementariedades son por tanto evidentes y no merecen un mayor desarrollo, salvo insistir en la necesidad de consolidar y profundizar las oportunidades que esta especialización brinda a las empresas españolas a corto plazo.

Gráfico 4: Exportaciones e importaciones españolas acumuladas a/de Marruecos por sectores, 2005-agosto de 2009 (millones de €)



Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Datacomex.

Sin embargo, esta especialización tradicional no debe esconder la tendencia a la dinamización de las ventajas comparativas marroquíes a medio y largo plazo. Los datos de comercio intra-industrial, que proporcionan una medida del grado de integración en las redes industriales internacionales, muestran que este tipo de

comercio ha aumentado de forma importante en los últimos años. El comercio intra-industrial con el resto del mundo pasó del 14,7% en 1995-1999 al 19,2% en 2007. Estos porcentajes están muy por debajo de los de Túnez (29,2% en 2007) o Turquía (26,1% en 2007). Con la UE-15 el comercio intra-industrial pasó del 14,8% al 21,7%, también por debajo de Túnez o, por supuesto Israel, pero por encima de todos los demás países del sur del Mediterráneo, incluida Turquía. Estos datos sugieren que hay un amplio margen para el aumento de la integración productiva hispano-marroquí.

Como todos los países emergentes, la evolución de la inserción internacional de la economía marroquí se dirige hacia la participación en procesos de mayor valor añadido en las cadenas de valor internacionales, especialmente en las redes industriales europeas. La dinamización que ello supone se da a nivel de sectores emergentes, como la electrónica, el sector automovilístico y sus componentes o, fuera de las manufacturas, en las energías renovables. Las empresas españolas, por tanto, deben también acompañar la progresiva inserción internacional del país y aprovechar los cambios en su participación hacia procesos de mayor valor añadido en la cadena de valor global. De hecho, el World Competitiveness Index del World Economic Forum destaca como ventaja competitiva clave de Marruecos su participación en estas redes. Ello implica situarse a medio plazo en sectores emergentes y con mayor dinamismo en los mercados mundiales.

Además, España cuenta con activos importantes en prácticamente todos los planes sectoriales actualmente desarrollados por Marruecos, basados en diagnósticos realizados por firmas consultoras internacionales acerca de en qué sectores se proyectará esa dinamización de las ventajas comparativas (véase al respecto el recuadro 5 dedicado a los diferentes planes sectoriales marroquíes). En todos ellos las empresas españolas pueden aportar su experiencia, ganar cuotas importantes en el mercado marroquí y mejorar su competitividad de cara a terceros mercados tan importantes como los europeos o los estadounidenses.

C⁵

Principales planes sectoriales en Marruecos

Plan Emergence I y II: lanzado en 2006 sobre la base de un estudio de la consultora McKinsey, el Plan Emergence identifica aquellas industrias claves en que Marruecos puede desarrollar ventajas comparativas significativas: industria del automóvil, aeronáutica, offshoring, textil, componentes electrónicos, industria alimentaria y sector pesquero. Su objetivo era mantener un crecimiento del 6% del PIB, crear casi medio millón de empleos para 2015 y reducir el déficit comercial a la mitad. Aunque Emergence II ha rebajado considerablemente el voluntarismo inicial, la identificación de sectores de futuro sigue siendo un ejercicio prospectivo interesante.

Plan Envol: lanzado en 2008, es un complemento de Emergence centrado en el fomento de tres sectores tecnológicos: biotecnología, microelectrónica y nanotecnología.

Maroc Export Plus: elaborado junto con la consultora Booz Allen Hamilton, fue lanzado en junio de 2009 y su objetivo es triplicar las exportaciones en 2018. Para ello adopta una hoja de ruta basada en: (i) desarrollar sectores y productos; (ii) promover la penetración en los mercados existentes y buscar otros nuevos; y (iii) apoyar a los exportadores. Los sectores identificados son básicamente los mismos del Plan Emergence, al que pretende complementar.

Vision 2010: iniciado en 2001, se trata de un plan para dinamizar el sector turístico y atraer 10 millones de turistas en 2010 y aumentar la capacidad hotelera en 160.000 camas adicionales, convirtiendo a Marruecos en uno de los primeros destinos mediterráneos de sol y playa siguiendo el modelo tunecino. Aunque sus objetivos no parece que puedan alcanzarse, y en 2009 el objetivo se revisó hasta las 110.000 camas para 2016, debe recordarse que el turismo aumentó en Marruecos un 80% entre 2001 y 2008.

Plan Azur: parte de Visión 2010, El plan se basa en la realización de seis estaciones balnearias en las provincias de Berkane (Mediterrania Saïdia, 28.000 camas previstas), El Jadida (Mazagan Beach Resort, 8.000 camas), Essaouira (Mogador, más de 10.000 camas), Larache (Port Lixus, 12.000 camas), Agadir (Taghazout-Argana Bay, 21.000 camas) y Guelmin (Plage

Blanche, 30.000 camas). La crisis inmobiliaria y económica de los últimos años ha pasado factura al plan, que acumula bastante retraso.

Plan Maroc Vert: lanzado en 2008 con un horizonte hasta 2020 para mejorar el sector agrícola y basado en otro estudio de Mc Kinsey. Pretende aumentar el número de empresas agrícolas y la inversión en el sector. Contempla también preparar a la agricultura para reducir su vulnerabilidad a los años de sequía. Incluye la concesión de un gran número de hectáreas, pero parte de las mismas son propiedad de las tribus, lo que dificulta mucho su expropiación.

Plan Halieutis: lanzado en septiembre de 2009 como complemento de Maroc Vert, pretende expandir el sector pesquero creando tres clusters industriales (Agadir, Tánger y Laayoune-Dakhla) y gestionar los recursos de forma más profesional para preservarlos. El objetivo es crear 20.000 puestos de trabajo, atraer inversiones y aumentar las exportaciones pesqueras en un 50% para 2020.

Finalmente, y de cara al mercado interno, las empresas españolas pueden consolidar su participación en el mercado de contratos públicos conforme las crecientes necesidades de servicios públicos se van transfiriendo a la iniciativa privada mediante concesiones o esquemas de partenariado público-privado (PPP). Las necesidades del país son muy amplias en materia de tratamiento de aguas, energía, viviendas sociales, salud, infraestructuras de transporte, recogida de basuras, etc. Numerosas empresas españolas participan ya con éxito en estos mercados públicos, cuya tendencia previsible a medio y largo plazo será la de un crecimiento importante. No obstante, se trata de mercados fuertemente competitivos, que exigen un buen conocimiento de los mismos, así como una preparación y seguimiento exhaustivos de los concursos. Tres de estos sub-sectores pueden además beneficiarse de proyectos en el marco de la UpM (energías renovables, agua e infraestructuras de transporte), por lo que las empresas españolas deberían seguir de cerca su desarrollo durante los próximos años (Marín y Escribano, 2009; Barcelo, Petrovic y Alemany, 2009; Aciman, 2009).

LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN MARRUECOS

IV.1. Marruecos en los *rankings*

IV.2. El marco institucional de la inversión extranjera en Marruecos

IV.3. Obstáculos a la inversión

IV. La inversión extranjera en Marruecos

Como ya se ha apuntado en secciones anteriores, las principales ventajas competitivas de Marruecos residen en su posición geo-económica, incluyendo aquí sus relaciones privilegiadas con la UE y EEUU, y sus bajos costes laborales. Además, Marruecos lleva desde los años ochenta aplicando políticas de estabilidad macroeconómica y reformas estructurales que han mejorado notablemente el entorno de la inversión y de la actividad empresarial. En los últimos años se ha dado un impulso importante a la mejora de las infraestructuras, especialmente las de transporte. En conjunto, la tendencia a largo plazo es positiva y se espera que tenga continuidad a medio y largo plazo, e incluso se acelere merced al impacto del Estatuto Avanzado con la UE.

No obstante, el clima de negocios sigue lastrado por obstáculos básicamente institucionales, relacionados con la justicia, la educación o los costes de recursos clave como la energía, los terrenos industriales o el transporte. El recuadro 6 ofrece una primera aproximación a algunos costes en Marruecos. En este apartado se exploran sucesivamente la posición de Marruecos en los *rankings* internacionales, el marco institucional de la inversión extranjera o los obstáculos que los inversores deben afrontar para desarrollar su actividad en el país.

C⁶

Sinopsis de costes en Marruecos

- *Constitución de una sociedad en Rabat/Casablanca: 410€+1,5% del capital en concepto de derechos de registro*
- *Impuesto de Sociedades: tipo general del 30% sobre beneficios*
- *Alquiler de suelo industrial sin edificar en la Zona Franca de Tánger: 6€ anuales/m² durante 30 años, con un aumento anual del 2% y fianza de un año*
- *Gasolina (uso comercial): aproximadamente 1€/litro*
- *Salario bruto anual medio:*
 - *Presidente: 102.000€*
 - *Director General: 66.300€*
 - *Director comercial: 43.400€*
 - *Asistente de dirección: 14.000€*

- Obrero especializado: aproximadamente 1€/hora
- Salario mínimo interprofesional: aproximadamente 1€/hora a partir de julio de 2009
- Salario mínimo agrícola: unos 5 €/día desde julio de 2009
- Horas extras: 25% más entre 5-22 horas; 50% más a partir de 22 horas
- Electricidad para uso industrial:
 - cuota de conexión de 47€/kVA en Casablanca
 - Prima fija anual de 30€ por kVA
 - 0,10€/kWh en tarifa pico
- Telefonía (empresas):
 - Fija: cuota de conexión de 45€; llamadas internacionales (España) a fijos por 0,22€/min.
 - Móvil: cuota de abono mensual de 9€-11€; llamadas internacionales (España) por 0,5€/min.
- Banda ancha: cuota de alta por 15€ para ADSL; tarifa plana desde 11€/mes
- Hotel homologable a un cuatro estrellas español en Casablanca: a partir de 90-100€/noche
- Taxi Casablanca-Rabat: unos 60€
- Comida en un restaurante de nivel medio: a partir de 20-25€ (sin vino)
- Periódico (L'Economiste): unos 35 céntimos de € (4 Dh)

Fuente: datos tomados del ICEX, "Costes de establecimiento en Marruecos 2009", completados y actualizados por el autor.

IV.1. Marruecos en los rankings

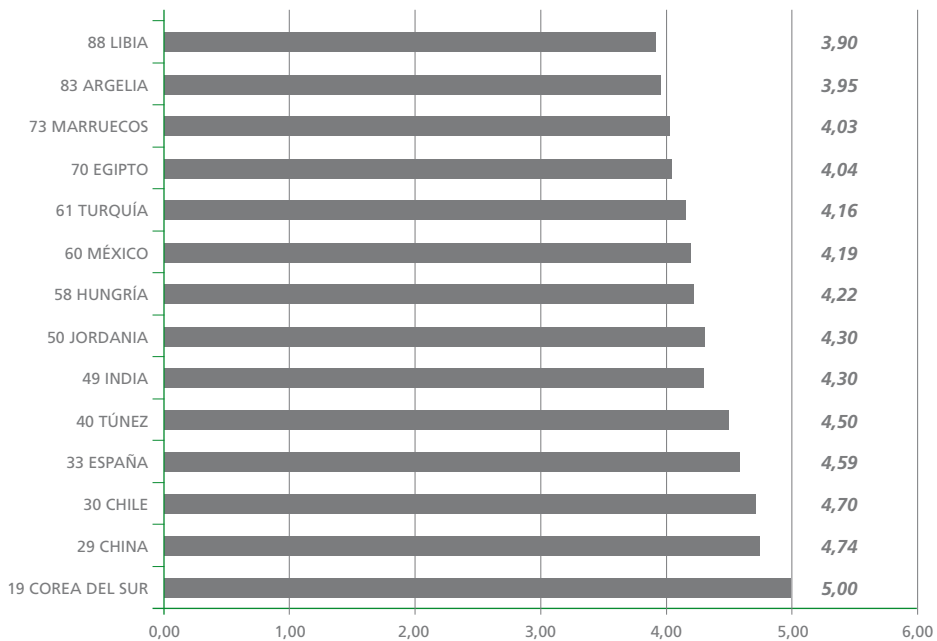
La posición de Marruecos en los *rankings* más conocidos internacionalmente se corresponde a grandes rasgos con su nivel de desarrollo económico, ocupando una posición medio-baja a nivel global, pero intermedia-alta en el grupo de países en desarrollo. El Índice de Libertad Económica 2009 le otorga una puntuación de 57,7 sobre 100, en el puesto 101 del *ranking* de 179 países, oscilando según los años en torno al umbral de las economías moderadamente libres.³ El Banco Mundial, en su informe *Doing Business 2010* sobre las condiciones para la actividad empresarial,

³ A título comparativo, Argelia tiene una puntuación (*ranking*) de 56,6 (107), Argentina de 52,3 (138), Brasil de 56,7 (105), Egipto de 58 (97), Hungría 66,8 (44), Libia 43,5 (171), Túnez de 58 (98) y Turquía 61,6 (75).

coloca a Marruecos en la posición 128 sobre 187 países, básicamente por la baja puntuación obtenida en materia de protección de las inversiones y el mercado laboral. Este déficit institucional diagnosticado por el Banco Mundial ha causado malestar en el núcleo del poder de Marruecos e impulsado un nuevo discurso en favor de la reforma judicial, aunque parece previsible que la mejora en este campo avance sólo de forma gradual y selectiva.

Marruecos ocupa un lugar intermedio también en el Índice de Competitividad Global del *World Economic Forum*. En 2009-2010 se situaba en la posición 73 sobre 133 países, por encima de Libia o Argelia y con valores semejantes a Egipto, pero por

Gráfico 5: Índice de Competitividad Global del *World Economic Forum*, países seleccionados, 2009-2010.



Fuente: *World Economic Forum*

debajo de los restantes países seleccionados en el gráfico 5. Las diferencias son importantes frente a países como Túnez, la propia España, China o Corea del Sur. El índice replica aproximadamente los resultados de los demás *rankings*. Marruecos presenta ventajas competitivas en aspectos como algunas infraestructuras, la estabilidad macroeconómica, la salud, la agilidad administrativa, las orientaciones del consumidor o la participación en cadenas de valor. Sin embargo presenta deficiencias en muchos aspectos de la modernización económica, como la sofisticación de las empresas, la innovación, el mercado de trabajo, la educación o la calidad de las instituciones.

Respecto a la corrupción, Marruecos se sitúa en la posición 80 (sobre 180 países) del Índice de Percepción de la Corrupción 2008 de Transparencia Internacional, con una puntuación de 3,5 sobre 10, al mismo nivel que Brasil o Arabia Saudita, por debajo de países como Túnez o Turquía, pero por encima de Argelia o Egipto. Aunque su posición en el *ranking* ha bajado algunos puestos en los últimos años, su puntuación ha mejorado levemente (en 2004 tenía el puesto 77, con una puntuación de 3,3). El país es muy sensible a estos diagnósticos, por lo cual su utilidad es importante de cara a las reformas. Con la creación de *Transparency Maroc* en 1996, y sobre todo a raíz de su encuesta de 2001 (*Transparency Maroc*, 2002), que situaba la corrupción a la cabeza de las preocupaciones de empresas y hogares, se acaba con el tabú que suponía este tema y se desarrolla un discurso anti-corrupción acompañado de campañas ejemplarizantes puntuales que, no obstante, no han tenido demasiada efectividad.

IV.2. El marco institucional de la inversión extranjera en Marruecos

El esfuerzo de Marruecos por mejorar el marco legal de los negocios ha sido importante en los últimos años, y deben reconocerse las mejoras experimentadas a largo plazo. De hecho, desde 1996 se suceden las iniciativas legislativas. La *Charte des Investissements* abre el país a la inversión extranjera (con la excepción de las tierras agrícolas, la pesca y la artesanía), ofrece incentivos y garantías al inversor extranjero y permite la libre repatriación de capitales. A la Carta le siguen otras medidas generales: un nuevo código de comercio, ley sobre las sociedades anónimas, código de aduanas, ley de libertad de precios y competencia, ley de propiedad industrial, desmonopolización de las telecomunicaciones y la energía, y auge de las privatizaciones. Este despliegue

legislativo crea las bases de una economía moderna, y será reforzado posteriormente por importantes esfuerzos para reducir los trámites administrativos (ventanilla única) y aduaneros (informatización), bajar la presión fiscal a las empresas y mejorar las infraestructuras del país para impulsar la productividad total de los factores.

Sin embargo, la acumulación legislativa choca con el cuello de botella de un sistema judicial ineficaz, infra-dotado de recursos humanos y materiales, jueces poco formados y mal pagados y elevados niveles de corrupción.⁴ En 1997, el ministro de justicia del gobierno de la alternancia y reciente Embajador de Marruecos en España, Omar Azziman, acomete la modernización del sistema judicial sobre tres ejes con apoyo financiero europeo y español: mejora de la gestión, informatización y formación. En paralelo, se sanciona a numerosos jueces, se relanza el Consejo Superior de la Magistratura y se crean los tribunales de comercio. Pero tras ese esfuerzo inicial las reformas se han estancado, manteniendo a Marruecos en posiciones poco ventajosas al respecto en los *rankings* internacionales, como se expuso previamente. En 2008, el informe de progreso sobre el Plan de Acción de la Política Europea de Vecindad incidió especialmente sobre este aspecto. A principios de 2010 el Rey Mohamed VI remodeló el gobierno y cambió al ministro de justicia precisamente para transmitir la prioridad otorgada a la mejora de la seguridad jurídica.

Respecto a las instituciones dedicadas a fomentar las inversiones en el país, son básicamente dos: la AMDI y los CRI. La AMDI sustituyó a la Dirección de Inversiones Extranjeras a principios de 2009 y, aunque se encuadra en el Ministerio de Comercio, Industria y Nuevas Tecnologías, tiene autonomía financiera y está, en principio, menos tutelada por el Ministerio que su antecesora. No obstante, los observadores apuntan que la Dirección de Inversiones Extranjeras alcanzó su máxima eficacia cuando dependía directamente del Primer Ministro. Dado el escaso recorrido de la AMDI resulta prematuro aventurar una conclusión sobre su rendimiento en términos de atracción y dinamización de las inversiones. La AMDI reivindica dos cambios de orientación relevantes: un mayor énfasis en las inversiones industriales y una reorientación estratégica hacia una lógica más cercana a la de la banca de inversión sin el componente financiero, acompañando al inversor durante todo el ciclo del proyecto.

⁴ En Marruecos recurren al juego de palabras francés para ilustrar la situación: "L'Etat de Droit n'est pas le tas de droits".

Su misión se articula en cinco funciones:

- Ofrecer información a los inversores
- Proporcionar consejo y orientación
- Acompañamiento de los proyectos de inversión
- Ingeniería de proyectos
- Contribuir a la mejora del entorno de los negocios

Por su parte, los CRI están dedicados a orientar y acompañar a los inversores a nivel regional, básicamente mediante dos mecanismos:

- Una Ventanilla Única para la creación de empresas que actúa como interlocutor único del inversor reuniendo toda la documentación necesaria y facilitando un formulario único que incluye todos los formularios requeridos para abrir una empresa.
- Una ventanilla de ayuda al inversor que proporciona toda la información de utilidad, revisa las solicitudes de autorizaciones administrativas y prepara las actas administrativas para proyectos pequeños (inferiores a unos 25 millones de euros, aproximadamente).

Pese a esta simplificación de los trámites, sigue siendo muy aconsejable contar con el apoyo de asesores jurídicos, tanto durante el proceso de implantación como a la hora de preparar documentos jurídicos como contratos de distribución y representación, pactos entre accionistas, convenios de colaboración y, en general, todos los actos con implicaciones contractuales. La experiencia de los empresarios entrevistados apunta a la necesidad de contar con buenos profesionales en el campo de la abogacía, la asesoría fiscal y la gestión aduanera, que dediquen el tiempo necesario a seguir los asuntos de sus clientes y les den la debida prioridad. Los procedimientos fiscales y aduaneros están mejor establecidos y son más rígidos que los judiciales. Por ello, a juicio de los empresarios entrevistados, disponer de buenos asesores fiscales y agentes de aduanas que gestionen rigurosamente los asuntos de la empresa es otro de los ingredientes del éxito empresarial en Marruecos.

Principales incentivos a la inversión en Marruecos

- **Ventajas fiscales:**

- *Exención del Impuesto de Sociedades para exportadores durante los cinco primeros años; cotización al 17,5% después.*
- *Cotización al 17,5% durante los cinco primeros años para empresas artesanales y las que contribuyan al desarrollo regional.*
- *Cotización al 17,5% para las empresas instaladas en la provincia de Tánger.*
- *Posibilidad de exención de IVA para bienes de equipo.*
- *Exención del Impuesto de Actividades Económicas durante los cinco primeros años*
- *Amortizaciones decrecientes para bienes de equipo específicos.*
- *Exoneración del Impuesto sobre Bienes Inmuebles durante los cinco primeros años.*
- *Exención de derechos de registro en compra de terrenos dedicados a proyectos de inversión.*

- **Subvenciones a la formación:**

Financiación de entre el 40% y el 80% según el carácter del programa de formación, para empresas privadas de menos de 100 empleados, y de un máximo del 20% para aquéllas de más de 100 empleados.

- **Zonas Francas:**

- *Exención del Impuesto de Sociedades para empresas en Zonas Francas durante los cinco primeros años de actividad, y tributación al 8,75% durante veinte años.*
- *Exoneración de Derechos de Registro en la constitución de sociedades y adquisición de terrenos*
- *Exoneración del IVA para las mercancías*
- *Exoneración de la Tasa Profesional durante 15 años*
- *Exoneración de la Tasa de Vivienda durante 15 años*
- *Libre repatriación de beneficios y capitales*

- **Fondo de Promoción de las Inversiones:**

Permite a los inversores que desean acometer proyectos de inversión superiores a 18 millones de € firmar convenios de inversión para beneficiarse de exoneraciones parciales en los gastos de compra de terrenos, infraestructura externa y gastos de formación.

- **Fondo Hassan II para el Desarrollo Económico y Social:**

Ente estatal dedicado a promover la inversión mediante el apoyo directo a la adquisición de terrenos y construcción de edificios; también presta apoyo indirecto facilitando el alquiler de edificios.

Oficina Económica y Comercial de España (2009b)

Marruecos cuenta con un marco incitativo de la inversión muy amplio (véase el recuadro 7 para un resumen indicativo). Además de los incentivos fiscales, el país ha adoptado un enfoque de generación de *clusters* sectoriales, re-denominados plataformas integradas industriales (P2I), para aprovechar las economías logísticas y de aglomeración, acompañándolas de un esfuerzo en materia de formación, infraestructuras y servicios, así como procedimientos administrativos simplificados.

Entre los más importantes están los *clusters* dedicados a la industria del automóvil en Tánger y Kenitra; a la aeronáutica junto al aeropuerto Mohammed V de Casablanca; al *offshoring* francófono en Casablanca (*Casanearshore*), Rabat (*Rabatshore*) y Fez (*Fezshore*), y al hispanófono en Tetuán (*Tetuanshore*); a las nuevas tecnologías y la electrónica en Rabat (Rabat Technopolis) y en el *cluster* de Mohammedia; y a la automoción en Tánger (*Tangiers Automotive city*). El caso de Tánger es de especial interés para las empresas españolas, pues su presencia ha aumentado mucho en los últimos años. En general, las empresas españolas están presentes en los principales sectores productivos de especialización regional tangerinos, son de reciente

implantación, dinámicas, desarrollan su actividad en mercados de calidad media y media alta, y alcanzan niveles de rentabilidad satisfactorios.

IV.3. Obstáculos a la inversión

Los principales obstáculos a la inversión en Marruecos son comunes para las empresas extranjeras y nacionales, si no menos importantes para las empresas extranjeras, especialmente las europeas. Éstas se benefician del nuevo mecanismo de solución de diferencias y del apoyo de sus oficinas comerciales, y suelen alcanzar dimensiones importantes que las hacen menos vulnerables que las empresas locales. Entre los principales obstáculos se pueden citar la corrupción, las deficiencias del sistema judicial, la rigidez del mercado de trabajo, las carencias en materia de formación, la fragmentación y descoordinación de los procesos de decisión pública, y los elevados costes de la energía y los terrenos industriales. Ninguno de estos problemas resulta irresoluble, pero es importante que el empresario tenga conciencia de su existencia para establecer desde el principio medidas destinadas a abordarlos como retos estratégicos.

La corrupción es probablemente el obstáculo mencionado con mayor frecuencia por la literatura económica y los informes de los organismos internacionales. No obstante, y en contraste con los resultados de los *rankings* expuestos en la sección precedente, algunos de los empresarios españoles en Marruecos entrevistados para la preparación de este informe no parece percibir que la corrupción suponga un problema fundamental para el desarrollo de su actividad económica. De la encuesta de 2001 de *Transparency Maroc*, anteriormente mencionada, se desprende que la corrupción es padecida sobre todo por pequeñas empresas y hogares, mientras que las empresas extranjeras cuentan con canales legales y políticos que las hacen menos vulnerables a estas prácticas y les permiten negarse a tolerarlas. Los indicadores y la opinión de los observadores coinciden en apuntar una tendencia, lenta pero positiva, de reducción de la corrupción. En todo caso, pese a los avances registrados, su erradicación sigue siendo una materia pendiente del país, en buena parte relacionada con la naturaleza del sistema judicial.

Las deficiencias de la justicia, con la inseguridad jurídica que ello supone, son precisamente el segundo obstáculo más citado. En la actualidad los procedimientos

judiciales son muy lentos, dada la saturación de los tribunales (entre dos y cuatro años), y resultan relativamente costosos y rígidos. Aunque existe la posibilidad de recurrir al arbitraje para reducir plazos y costes, la posibilidad de recurrir a la vía judicial a posteriori implica duplicar los gastos y no poder evitar que entren en juego procuradores y abogados locales, lo que conforme a los usos legales del país suele complicar bastante las cosas. En discursos recientes Mohammed VI ha expresado su compromiso con la reforma de la justicia para resolver este obstáculo clave a la mejora del clima de los negocios, y un plan para acometerla está en preparación. No obstante, no parece previsible que a medio plazo la situación mejore sustancialmente, aunque a largo plazo la elevación de prioridad política, junto con una mayor presión y apoyo económico por parte de la UE, podrían finalmente minorar este freno a la inversión.

La rigidez del mercado de trabajo es otro de los obstáculos identificados por los organismos internacionales y los *rankings* más conocidos. Sin embargo, en la práctica, los costes laborales resultan tan bajos que son capaces de soportar esas rigideces y los altos costes no salariales sin que la competitividad de las empresas se resienta. Aunque las relaciones laborales se basan en un sistema de contratación fijo tras un periodo de prueba de entre tres y cuatro meses, éstas son en la práctica muy flexibles, debido en parte a la escasa tasa de sindicación en las empresas. Además, los trabajadores marroquíes son apreciados por los empresarios españoles por su bajo absentismo, baja conflictividad y disposición a acometer nuevas tareas cuando les son encomendadas.

Los empresarios entrevistados destacan la importancia de afianzar los puestos claves de la empresa a nivel directivo con profesionales, cuando sea necesario, procedentes del exterior. Dada la escasez de directivos con experiencia, en ocasiones es necesario fijar niveles salariales similares a los españoles o europeos, pues en caso contrario abandonan la empresa atraídos por mejores ofertas por parte de otras empresas de la competencia. En el caso de los niveles medios, la moderación salarial puede ser mayor, pues aunque entraña una rotación más elevada, también es más fácil reemplazar a los trabajadores. Los diferenciales salariales con España se amplían cuanto menor es el nivel de cualificación, pues la abundancia de la mano de obra en estos niveles permite reemplazar a los trabajadores menos cualificados fácilmente. Otro de los problemas mencionados por los empresarios entrevistados es la dificultad para formar equipos: mientras que

pueden encontrarse y formarse buenos profesionales, resulta más complicado instaurar una cultura de trabajo en equipo y de responsabilidades compartidas.

El deficiente nivel de formación profesional es otro de los problemas asociados al mercado de trabajo marroquí. Las empresas deben ser conscientes de que han de formar a sus trabajadores, bien internamente, bien mediante acuerdos con el sistema de formación nacional. El Estado es consciente de este problema y colabora en la resolución del mismo con dos tipos de programas. En primer lugar, provee esquemas generosos para subvencionar los programas de formación profesional (hasta el 70-80% de su coste) de manera concertada con las empresas; en el caso de la zona Norte de Marruecos, algunos empresarios han recurrido a formadores españoles. La experiencia de los empresarios consultados es que el trabajador marroquí aprende rápido y saca mucho partido de los programas de formación. Respecto a los licenciados universitarios, el Estado cuenta también con un programa que exonera del pago de la cuota patronal a los licenciados sin experiencia laboral previa durante un periodo de dos años, por lo que este es un sistema muy utilizado por las empresas para formar a sus cuadros medios.

Como ya se apuntó en la primera sección, la naturaleza de la administración pública marroquí plantea algunos problemas de eficacia y coordinación. Por un lado, la personalidad y la influencia de las personas que ejercen los cargos ministeriales es clave a la hora de asegurar la eficacia de sus departamentos. Tradicionalmente, los ministerios económicos (comercio e industria, economía y finanzas) se cuentan entre los más ejecutivos. No obstante, los niveles medios de la administración suelen evitar tomar decisiones para no asumir responsabilidades que puedan transferir a sus superiores. Por otro lado, los altos cargos, incluyendo a los ministros, son de fácil accesibilidad a través de los organismos oficiales, como la oficina económica y comercial española. A veces es necesario conocer el contexto para encontrar los cauces adecuados de acceso a los niveles ejecutivos dentro de la administración, lo que a su vez requiere tiempo e información.

A su vez, esta fragmentación en la toma de decisiones puede plantear problemas de coordinación y coherencia, pero más a nivel global que de la empresa. Un ejemplo

son los numerosos programas y planes sectoriales, todos ellos muy voluntaristas, lanzados por Marruecos. Es evidente que falta coordinación y consistencia entre ellos, pero salvo casos particulares, ello no suele tener una incidencia práctica en la actividad empresarial. A nivel micro, es importante que la empresa identifique qué administración está a cargo de qué aspectos de su actividad, y que intente canalizar sus relaciones con la administración adecuada, siempre con el apoyo de asesores locales y, preventivamente, mediante las oficinas económicas y comerciales españolas.

La actividad empresarial también padece costes elevados en algunos campos, como en lo referido a la logística, la energía y los terrenos industriales. Aunque la logística es uno de los aspectos que más ha mejorado en Marruecos en los últimos años, los costes de transporte, especialmente los portuarios, siguen siendo elevados. Las infraestructuras portuarias han sufrido una importante modernización, pero su gestión sigue siendo lenta y poco eficiente, lo que genera, además de sobrecostes significativos, problemas para gestionar los fletes, especialmente de mercancías perecederas como las agrícolas. Los costes energéticos también son altos, pues Marruecos es totalmente dependiente del exterior e importa buena parte de sus hidrocarburos de productores lejanos para no aumentar su dependencia frente a Argelia, encareciendo toda la cadena productiva. El énfasis reciente en las energías renovables puede reducir esa dependencia, pero no los costes, puesto que en el medio plazo este tipo de energías seguirán siendo más costosas que las convencionales. Finalmente, hay una relativa carestía de terrenos industriales, aunque paradójicamente las zonas industriales estén en ocasiones infra-utilizadas, al situarse en zonas alejadas y no contar con una buena dotación de servicios básicos. No obstante, hay terrenos a precios accesibles y bien localizados si se sabe buscarlos con paciencia y tenacidad.

ANÁLISIS SECTORIAL

V.1. Consolidar el posicionamiento tradicional y explorar nuevos nichos en los sectores textil, de materiales de construcción, minero y pesquero

V.2. Industria del automóvil

V.3. Agricultura

V.5. Industria agro-alimentaria

V.6. Sector eléctrico y electrónico

V.7. Energía

V.8. Saneamiento de aguas

V.9. Turismo

V. Análisis sectorial⁵

Las oportunidades comerciales y de inversión en Marruecos son muy amplias y abarcan numerosos sectores, como refleja la identificación realizada por el PDIM 2008-2010 (ver recuadro 8). En consecuencia, una revisión detallada de todos los sectores que presentan oportunidades comerciales o de inversión queda fuera del alcance de este trabajo. Para ello remitimos a los informes de la Oficina Económica y Comercial española en Marruecos (especialmente 2008c). Esta sección se limita a mencionar brevemente algunos sectores de importancia tradicional, pero que resulta interesante consolidar, para dedicar una mayor atención a los sectores que, en principio, tienen una mayor proyección a largo plazo y en los que la empresa española puede posicionarse con mayores ventajas. Además, debe destacarse que el modelo de sub-contratación imperante en la cooperación empresarial tradicional puede evolucionar hacia una mayor implicación de las empresas españolas en las actividades productivas locales.

C⁸

Sectores de oportunidad en Marruecos para las empresas españolas

Para el Comercio

- Industrial conexas al turismo
- Auxiliar de la energía
- Bienes de equipo
- Medio ambiente
- Auxiliar de telecomunicaciones
- Agroalimentario
- Insumos agrícolas
- Material eléctrico
- Materiales de construcción

Para la Inversión

- *Infraestructuras*
- *Consultoría/Ingeniería*
- *Energía y renovables*
- *Tecnologías de la información*
- *Turismo y promoción inmobiliaria*
- *Servicios públicos (agua, electricidad, residuos)*
- *Distribución comercial y franquicias*
- *Transporte*
- *Pesca*

Fuente: PDIM 2008-2010

⁵ Los apartados V.2, V.3, V.4, V.6 y V.7 siguen la aportación del profesor Jaidi (2009) para este informe.

Dentro de los sectores tradicionales del comercio y la inversión española a consolidar pueden citarse el textil, el de materiales de construcción, el agrícola, el minero y el pesquero. El sector inmobiliario, con importante presencia española, ha sufrido mucho en años recientes con la crisis internacional del sector, y no son tratados en este informe; no obstante, sigue habiendo un potencial importante en materia de viviendas sociales y obra pública que supone necesidades crecientes de materiales de construcción. La agricultura también recibe una atención especial. Entre los sectores con mayor proyección estratégica se cuentan el sector del automóvil, la agro-industria, el sector eléctrico y electrónico, la energía, el tratamiento de aguas y el turismo, que reciben un tratamiento diferenciado.

V.1. Consolidar el posicionamiento tradicional y explorar nuevos nichos en los sectores textil, de materiales de construcción, minero y pesquero

El *sector textil* cuenta con una presencia importante de empresas españolas, que aprovechan la cercanía del país para abastecer las demandas de la ‘moda rápida’ (*fast fashion*), basada en producciones cortas (*short fashion*) que deben colocarse rápidamente en los mercados europeos. Es este aspecto geo-económico, junto con el acceso preferente a los mercados europeos y estadounidenses, más que los bajos costes laborales (compensados en parte por la baja productividad y elevados costes en suelo y energía), lo que marca las ventajas competitivas marroquíes frente a los productores asiáticos, especialmente tras expirar el Acuerdo Multifibras.

Adicionalmente, el acuerdo de libre comercio con EEUU supone un potencial importante, pero por el juego de las reglas de origen no puede adoptarse una única estrategia para servir ambos mercados, sino que deben diseñarse estrategias separadas para cada uno de ellos con objeto de cumplir las estipulaciones de los acuerdos en esa materia. En todo caso, la consolidación de la presencia española en el sector textil marroquí como plataforma para la exportación a terceros mercados sigue presentando oportunidades de inversión importantes. Desde la perspectiva comercial, la provisión de maquinaria e insumos supone también una oportunidad significativa.

Finalmente, el sector textil es una de las prioridades estratégicas marcadas por el plan 'Emergence', brindando nuevas posibilidades en procesos productivos de mayor valor añadido dentro de la cadena de valor textil, como la profundización de la *fast* y la *short fashion* o los tejidos especiales. Dentro de éstos destaca el potencial de los textiles industriales destinados al sector del automóvil (como la inversión de la empresa española Antolín en Tánger), aeronáutico o la construcción, pero también los textiles técnicos y médicos, entre otros. Un aspecto institucional relevante es el lanzamiento de la iniciativa *TextTech Med* por parte del *European Business & Innovation Centre* para impulsar la emergencia de un *cluster* euro-mediterráneo en el campo de los nuevos tejidos, con producción basada en la ribera sur y demanda en la UE. Otra iniciativa interesante en el mismo sentido, pero a nivel de la preparación de una asociación textil del acuerdo de Agadir (Marruecos, Túnez, Egipto y Jordania) es el *Agadir Clever Fabrics Plan*. Ambos elementos pueden servir de catalizadores para la innovación y el desarrollo de nuevos nichos textiles en Marruecos (Abdelkrim y Henry, 2009). El otro reto que se plantea a Marruecos para ascender la cadena de valor es transitar del actual modelo de sub-contratación en el que se integran el 70% de las actuales empresas textiles marroquíes al de la co-contratación y los productos terminados.

Los *materiales de construcción* son también una oportunidad a consolidar para las empresas españolas. Pese a la inflexión padecida por el sector en los últimos meses, las grandes necesidades en materia de construcción residencial e infraestructuras del país hacen previsible que la demanda de materiales y de maquinaria relacionada con la construcción retomará una tendencia positiva en el medio y largo plazo. Además, en el sector hay nichos no cubiertos por la producción local y apenas explorados por las empresas españolas que merecen una mayor atención. Estas consideraciones no se refieren exclusivamente al mercado interno, sino también al empleo de Marruecos como plataforma exportadora, como ya hacen varias empresas españolas del sector.

La *minería* es otro de los sectores en que Marruecos presenta un atractivo tradicionalmente importante. Recientemente el nuevo código del sector ha abierto mucho el mercado a las empresas privadas, atrayendo a numerosas empresas extranjeras, sobre todo de EEUU, para llevar a cabo prospecciones. Además del

importante programa de inversiones desarrollado por la *Office Chérifien des Phosphates* (OCP), los estudios realizados (algunos de ellos por empresas españolas) apuntan a un potencial importante y a yacimientos probables en los vastos territorios todavía inexplorados. Este sector, por tanto, ofrece oportunidades directas en el campo de la prospección, pero también en la de bienes de equipo para la minería y servicios relacionados.

El *sector pesquero* representa también una oportunidad a consolidar por parte de las empresas españolas. La creación de empresas mixtas, tanto en la actividad extractiva como en la conservera y congeladora, puede recibir un impulso con el Plan Haliéutis, extendiendo la capacidad en productos tradicionales, como el calamar y la sardina, a nuevas especies. El Plan contempla hasta 16 proyectos estructurantes y el desarrollo de tres polos pesqueros: el mega-parque Haliopolis de Agadir, que prevé la transformación de 500.000 toneladas de productos pesqueros e incluye actividades logísticas y de servicios; y dos polos más pequeños en Tánger y Laâyoune-Dakhla. Además, los proyectos de inversión y el fomento del consumo nacional de productos pesqueros suponen una mayor demanda de bienes de equipo, sobre todo de equipos de frío industrial y maquinaria para la industria conservera. En todo caso, y según algunos observadores, determinadas plazas pesqueras cuentan con un exceso de capacidad de congelación, en contraste con los déficits de otros puertos.

V.2. Industria del automóvil

Marruecos ha ganado posiciones como proveedor competitivo de la industria del automóvil europeo. En el marco del Plan Emergence, las autoridades públicas han formulado una estrategia voluntarista para dinamizar el crecimiento e identificar un conjunto de sectores económicos con fuerte potencial de desarrollo. Así, Marruecos se plantea convertirse en una plataforma de producción para los clientes industriales europeos, especialmente en el sector de la industria automovilística.

Las orientaciones estratégicas del Plan se desarrollan en tres fases:

- Desarrollar los equipamientos ya existentes en el horizonte 2010 y promover las exportaciones hacia Europa del Sur.

- Prever para 2015 la subida de gama de los componente en términos de tecnicidad, calidad y especialización en los nichos del ensamblaje y la exportación del recambio independiente hacia Europa Occidental.
- Adoptar los enfoques de *Global Sourcing* y *Low Cost Sourcing* en el horizonte 2020.

Esta industria presenta un importante potencial de desarrollo y cuenta con muchas ventajas para captar la sub-contratación europea y atraer inversiones. La fabricación del Logan de Renault, iniciada en 2005, confiere al país un nuevo posicionamiento en el sector, en tercer rango por detrás de Rumania y Rusia. El mercado de la sub-contratación es especialmente dinámico, con una tasa de crecimiento media del 16% en el periodo 2000-2008. Esta progresión se explica por el aumento de la integración productiva local y por las deslocalizaciones de los suministradores internacionales de equipamientos en Marruecos. Estos últimos han registrado rendimientos importantes durante este periodo, con la progresión correspondiente de su cifra de negocio.

El mega-proyecto del complejo industrial Renault-Tanger supone un salto cualitativo en la historia industrial de Marruecos. Más de 600 millones de € se invertirán en su producción, con una capacidad de 400.000 vehículos anuales y la creación de 6.000 empleos directos y unos 3.000 indirectos. Pese a la retirada de Nissan, el posterior apoyo de un fondo marroquí confirma el potencial de desarrollo del tejido industrial local en este sector. La producción de componentes crece de manera continuada debido, sobre todo, al mayor volumen alcanzado por la integración local de la cadena de valor. Esta dinámica se ha visto reforzada por la implantación de nuevos productores de equipamientos, principalmente europeos pero también japoneses y americanos. El sector local demanda cada año una mano de obra más cualificada e intensiva, sobre todo en cableado, revestimientos de asientos, ensamblaje de componentes electrónicos, filtros, pastillas de frenos, radiadores, accesorios carroceros, pistones, piezas de plástico, otros componentes de asientos, etc...

Aunque es cierto que el bajo coste de la mano de obra cualificada favorece a Marruecos como plataforma de producción, en ocasiones hay dificultades para cubrir las necesidades. La proximidad con Europa favorece la sub-contratación y la reactividad en

términos de tiempo y costes. No obstante, subsisten algunas dificultades relacionadas con la calidad, la situación de la plataforma y, sobre todo, en lo relacionado con piezas de coeficiente de utilización del capital elevado.

Según la asociación del sector AMICA, resulta imperativo asentar el desarrollo del tejido local de productores de equipamientos para converger hacia las necesidades del nuevo complejo tangerino. Las exigencias del mega-proyecto requieren un posicionamiento más alto en la mecánica de precisión, una cualificación conforme a los estándares internacionales, y conseguir calidades irreprochables, todo lo cual exige un esfuerzo de formación. La ambición es contar con una plataforma de producción exhaustiva y favorecedora de la subida en gama, aplicando una lógica de *clusters*. La implantación de constructores como Renault puede implicar la aparición un ecosistema industrial compuesto por un espectro de suministradores agrupado en torno al constructor. Según la opinión de los operadores, este salto cualitativo implica una visión estratégica, que incluya un acompañamiento y orientaciones planificadas a largo plazo en el tejido de los productores de equipamientos, que se encuentra en un proceso de cambio continuo y con nuevas necesidades.

Marruecos, como emplazamiento industrial para el sector, quiere aprovechar su combinación de ventajas en materia de costes de producción y proximidad logística para atraer inversiones *low cost* mediante la sub-contratación y la ampliación de la rama del *sourcing*, en cooperación con los productores de equipamientos y constructores, y dentro de una lógica de integración productiva mediterránea. Para ello ha elaborado un programa llamado *Global & Low Cost Project Sourcing*, que pretende impulsar la posición de Marruecos en el mercado mundial de la sub-contratación industrial. Las nuevas Zonas Med (*Med Zones*) están dedicadas a favorecer que las PYMES, especialmente las europeas, exploten estas oportunidades de internacionalización para abastecer a las *majors* del sector. La puerta de entrada al mercado de los grandes demandantes mundiales pretende ser *Tangier Automotive City*.

Para afrontar las carencias en materia de formación, Marruecos ha lanzado un programa nacional de formación de 10.000 ingenieros para acompañar el desarrollo multi-sectorial del país. El programa pretende que todos los centros de formación

del país, incluyendo las Escuelas de Ingeniería, se orienten hacia la formación de los recursos humanos demandados por el mercado de trabajo (ingenieros, diseñadores, desarrolladores y gestores). En la actualidad la formación en ingeniería comprende disciplinas muy ligadas al automóvil, como las ingenierías eléctrica, mecánica, electrónica e informática. Por otro lado, para facilitar los intercambios se han mejorado las infraestructuras de transporte, como Tanger-Med, los aeropuertos o la extensión de la red de autopistas.

A medio plazo, los productores europeos de equipamientos perciben a Marruecos como una plataforma de sub-contratación y exportación de productos terminados, como atestiguan las inversiones realizadas. Valeo inauguró su primer centro de producción en Bouznika en 2003, y actualmente dispone de tres fábricas en Marruecos y un centro de investigación, empleando 4.000 personas. El grupo japonés Sumitomo Electric Wiring System ha anunciado la construcción de su segunda unidad industrial para la fabricación de cableado para el automóvil. La experiencia de las empresas españolas en este sector puede proporcionar oportunidades estratégicas importantes.

V.3. Agricultura

El sector agrícola ocupa un lugar particular en la economía de Marruecos. Por su papel multifuncional, tiene un efecto considerable sobre todo el desarrollo económico y social del país. Por ello se considera un sector prioritario para el país, que además ofrece muchas oportunidades a los productores europeos. La agricultura es también el principal utilizador y el responsable más directo de la gestión de los recursos naturales renovables. Aunque sólo ocupa un 16% de la superficie cultivada, la agricultura irrigada representa el 80% del volumen total de la producción agrícola, una media del 45% del valor añadido del sector y un 75% de las exportaciones agrícolas.

Los principales cultivos irrigados son las plantas forrajeras, remolacha y caña de azúcar, algodón, hortalizas, cítricos y dátiles. La irrigación es el principal consumidor de agua en Marruecos, empleando el 80% de las aguas movilizadas. El potencial de las tierras irrigables se eleva a 1.664.000 Ha, 1.364.000 Ha de irrigación perenne y

300.000 Ha de irrigación estacional. A pesar de la importancia del sector, la producción agrícola marroquí no permite asegurar la autonomía alimentaria del país. Marruecos, importante exportador de hortalizas y cítricos, sigue siendo estructuralmente deficitario en productos de base como los cereales, el azúcar y las oleaginosas.

La nueva estrategia agrícola del Plan *Maroc Vert*, tiene como objetivo adoptar un enfoque moderno para contribuir a la promoción de las inversiones en la agricultura y aprovechar la experiencia, tanto nacional como internacional, para modernizar la agricultura marroquí. El plan se articula alrededor de dos pilares.

- El objetivo del primer pilar es desarrollar una agricultura moderna, eficiente, con alto valor añadido, y adaptada a las reglas del mercado, gracias a una nueva ola de inversiones privadas, organizadas alrededor de nuevos modelos productivos compartidos. Es lo que se denomina la ‘oferta al inversor de Marruecos’.
- El objetivo del segundo pilar es desarrollar la pequeña agricultura siguiendo un enfoque solidario orientado a la lucha contra la pobreza, aumentando la renta agrícola de los cultivadores más débiles con inversiones sociales en proyectos de reconversión hacia subsectores más adaptados y más atractivos, y mediante proyectos de agregación social de los más desfavorecidos: se trata de la ‘oferta social de Marruecos’.

Por otra parte, el Plan coloca el agua entre las reformas transversales más importantes para su éxito. Concretamente, su apuesta se traduce, para el sector de la irrigación, por la realización de tres grandes programas: el Programa Nacional de Ahorro del Agua en la Irrigación (PNEEI); el programa de reducción del desfase entre las instalaciones hidro-agrícolas y las presas realizadas; y la reforma institucional de la gran irrigación.

Con respecto al PNEEI, su objetivo es responder a unos imperativos de desarrollo sostenible de la agricultura irrigada, produciendo más con una mejor calidad y menos agua. Las prioridades seleccionadas son, entre otras, la economía y la valorización del agua, el aumento de la producción agrícola y su valorización, y la mejora de las

rentas de los agricultores. Este programa, que se extendería sobre una duración de 15 años y alcanzaría una superficie de más de 550.000 Ha, está basado esencialmente en la reconversión de las técnicas de irrigación existentes, poco eficientes en términos de utilización del agua, por nuevas técnicas como la irrigación localizada o por goteo. Al final del PNEEI, la superficie de la irrigación localizada alcanzaría unas 700.000 Ha, casi el 50% de la superficie equipada para la irrigación.

En relación al programa de reducción del desfase entre las instalaciones hidro-agrícolas y las presas realizadas, dicho desfase se eleva a 108.440 Ha todavía no preparadas, concentradas en la cuenca del Sebou, sobre todo en el gran perímetro del Gharb (85.740 Ha). Este programa permitirá valorizar los volúmenes regularizados aún no explotados para la irrigación de cerca de mil millones de m³/año movilizados en gran parte por la presa de Al Wahda. El Estado se encargará de su realización, prevista para los 10 próximos años y optará por una irrigación localizada bajo demanda. Permitirá una notable mejora y diversificación de la producción agrícola y de las rentas de los beneficiarios.

En lo concerniente a la reforma institucional de la gran irrigación, ésta tiende a promover la gestión delegada de los servicios de irrigación mediante el fomento de la inversión privada en un marco de PPP. El objetivo es mejorar la competitividad y los resultados de los grandes perímetros de irrigación, así como la sostenibilidad de los sistemas de irrigación. El proyecto PPP concretado en el perímetro de El Guerdane, en el sur de Marruecos (10.000 Ha de cítricos) es la primera experiencia emprendida en este sentido.

En conjunto, la tendencia de los acuerdos agrícolas con la UE, la mejora del sector prevista en los planes nacionales y la mejora de la logística, tenderá a desarrollar el potencial agrícola del país, tanto para la exportación directa y el mercado interno de productos perecederos como para la industria agro-alimentaria. En cierta medida, el desarrollo del sector agrícola es una pre-condición para el despegue de la agro-industria, pero también una fuente de oportunidades en sí mismo. Las conexiones entre ambos se exploran con más detenimiento en la siguiente sección.

V.4. Industria agro-alimentaria

Las industrias agro-alimentarias, con un 33% de la producción manufacturera total (7.000 millones € en 2008, de los cuales la cuarta parte está destinada a la exportación), son de lejos el primer sector manufacturero marroquí, por delante del textil o químico. Emplean 96.000 personas en más de 1.900 empresas. Su rápido crecimiento (del orden del 4% anual durante los últimos diez años) está ligado al del propio desarrollo de la agricultura marroquí, al aumento de la demanda local, al dinamismo de las exportaciones hecho posible notablemente por la apertura del mercado europeo, y a las reformas estructurales destinadas a modernizar el sector: privatizaciones, cesión de tierras agrícolas del Estado a los inversores locales y extranjeros, apertura a la competencia y a las empresas extranjeras.

El desarrollo de la gran distribución constituye al tiempo un desafío (facilitando la distribución de productos extranjeros) y una nueva oportunidad de acceso al mercado local para las empresas marroquíes (cuya producción está destinada en un 83% al mercado local). La producción alimenta tanto el mercado local (productos básicos como el azúcar o el aceite) como la exportación (productos frescos y transformados como las conservas vegetales y de pescado). El sector está constituido básicamente por PYMES. Las mayores 50 empresas pertenecen bien a grupos nacionales (ONA, Dyana Holding, Holmarcom), bien a empresas extranjeras.

Entre los principales sectores de actividad se pueden citar las frutas y hortalizas, los cuerpos grasos, azúcares y derivados, transformación de cereales, conservas vegetales y animales (especialmente de pescado), bebidas alcohólicas y no alcohólicas, alimentos para el ganado, así como otras industrias diversas. La balanza comercial es ligeramente excedentaria, gracias sobre todo a las carnes y pescados, y frutas y hortalizas. Los intercambios se producen básicamente con la UE (más de las dos terceras partes de las exportaciones). Las exportaciones del sector representan un 20% de las exportaciones industriales.

A pesar del dinamismo del sector, explicado en parte por un fuerte voluntarismo estatal, éste sigue caracterizado por una serie de debilidades: pervivencia de sectores

poco competitivos (sector informal) al abrigo de la protección arancelaria o las subvenciones, problemas de obsolescencia de las instalaciones y de control de los procesos, desigual calidad de los productos y problemas de respeto de las normas, la insuficiencia del aprovisionamiento en los mercados locales (los productores prefieren exportar directamente al mercado comunitario, más remunerador), coste elevado del transporte, falta de cualificación de la mano de obra y estrechez del mercado local.

La agricultura marroquí representa, según los años entre el 14% y el 20% del PIB, y emplea al 46% de la población activa. Es un sector dual, en el que la mayoría de las explotaciones son de tamaño muy reducido, pero coexisten con grandes explotaciones modernas orientadas a la exportación. El sector debe afrontar problemas climáticos (sequías) y una modernización insuficiente que se traduce en una baja productividad. El final de la protección arancelaria supondrá previsiblemente una gran transformación estructural de la agricultura marroquí: desaparición de las pequeñas explotaciones marginales, concentración parcelaria, abandono de algunos cultivos y modernización de las explotaciones. El esfuerzo de modernización del sector y el actual programa de cesión de tierras del Estado ofrece un mercado importante para el material agrícola (tractores, cosechadoras, sistemas de riego, material de invernaderos, etc.).

Marruecos es un ejemplo de la constitución progresiva de una verdadera rama industrial agro-alimentaria. La liberalización progresiva de la reglamentación, el dinamismo del mercado local, así como la mejora del entorno técnico e industrial explican estos progresos. Sin embargo algunos obstáculos permanecen presentes: impacto de las sequías, baja productividad agrícola, calidad desigual de la producción, productos no normalizados, debilidad de la cadena logística y de la industria del embalaje, o la situación de enclave de determinadas zonas agrícolas.

Para afrontar estos desafíos, el Plan *Maroc Vert* ha iniciado una política de *mise à niveau* (literalmente, puesta a nivel) y promoción de los pequeños productores para valorizar los productos tradicionales para los cuales existe demanda en los mercados europeos: producción artesanal de aceite de oliva, de queso, cultivos biológicos... El Plan pretende igualmente favorecer la aparición de verdaderas empresas de dimensión

industrial. De hecho, con ellas está emergiendo un capitalismo privado autóctono, pero la atracción de inversiones extranjeras es uno de los objetivos de la política actual.

El sector agro-alimentario atrae ya un porcentaje importante de las inversiones extranjeras en Marruecos, especialmente en la conserva vegetal, la transformación de granos, los cuerpos grasos, la industria láctea, la restauración rápida y la gran distribución, que entraña la modernización de la distribución con la aparición de súper e hipermercados. Las 137 empresas extranjeras presentes en el país representan el 29% de la producción del sector, el 42% de las inversiones, el 40% de las exportaciones y el 28% del empleo. Entre ellas destacan Nestlé, Danone, Bel, Altadis, Coca-Cola, Cobega, Pepsi Cola y Virgins coca (refrescos), Castel (productos vitivinícolas), Lesieur Cristal, Savola (aceites), Lesafre (levaduras) Bam's, Cadbury Schweppes, Clark Gum Company (confitería) Kraft Food, Best food (transformación de productos alimentarios), Amora, Vanelli, o Bongrain (conservas). Entre las mayores implantaciones de los últimos años se pueden mencionar la adquisición de *Brasseries du Maroc* por el grupo francés Castel, la de la *Régie des Tabacs* por Altadis y la de la filial local de Coca-Cola por la española Cobega. En los últimos tres años se han realizado otras inversiones por Cobega, Southern Fried Chicken, Savola, Boutaris, Indumix, Gill Gomez, Penas y Murgaca, entre otras.

La variedad de la producción agrícola, la progresión de la demanda de alimentos y la modificación de los hábitos de consumo en beneficio de los productos transformados y la existencia de ventajas fiscales y financieras específicas previstas en la Carta de inversiones constituyen factores de atracción importantes para los inversores extranjeros, especialmente en actividades como la transformación de cereales, los productos lácteos, las bebidas gaseosas, los productos biológicos y las plantas medicinales. Todavía hay nichos de mercado por explotar, como los productos deshidratados, los congelados, las conservas y el aceite de oliva, el aceite de argán, la transformación de algas, el foie-gras, la agricultura biológica, la panificación industrial, etc. La liberalización de nuevos sectores, como el del azúcar, brinda oportunidades adicionales al sector privado.

Debe destacarse la existencia de un importante programa de arrendamiento de tierras agrícolas que afecta a 140.000Ha, de las cuales 54.000 Ha estarían destinadas a permitir la creación de complejos agro-industriales. Este programa ha sido ejecutado en más del 80%, con cesiones a inversores privados de los cuales el 14% son extranjeros. Hay otros factores de atracción, como el tamaño y dinamismo del mercado local, las especificidades de los regímenes alimenticios locales, o la disponibilidad de mano de obra abundante en el espacio rural o peri-urbano. Todos estos factores suponen un incentivo importante para la localización en el país. Empresas como Sara Lee, Unilever, Pepsico, Procter and Gamble o Nestlé ya han desarrollado estrategias activas en el país, mientras que las privatizaciones ya realizadas, la liberalización de las reglas de inversión (en particular en lo concerniente a la adquisición de tierras arables) pueden atraer a las firmas extranjeras.

Para mejorar su atractivo para las empresas multinacionales, Marruecos quiere articular una estrategia en cooperación con sus socios europeos sobre la base de cuatro ejes prioritarios: la creación gradual de un espacio de intercambios y cooperación euro-mediterráneo; la modernización del clima de negocios y la mejora de las empresas; calorar y valorizar el potencial agro-industrial local, tanto para la exportación como para la satisfacción de las necesidades locales; y, finalmente, la aplicación de una política de promoción-prospección basada en la valorización del potencial mediterráneo en su conjunto.

V.5. Sector eléctrico y electrónico

Es otro de los sectores estrella del Plan Emergence, impulsado por la participación en las redes industriales internacionales mediante la sub-contratación y muy ligado al sector del automóvil. Sin embargo, el mercado local también ofrece oportunidades importantes, en la medida en que aumente la tasa de electrificación, sobre todo rural, conforme a los planes del país, como el Programa de Electrificación Rural. El aumento de la tasa de electrificación acarreará un aumento considerable de la demanda de equipos eléctricos y de la electrónica de consumo. La penetración de la electrónica de consumo sigue siendo muy reducida, por lo que su potencial de crecimiento es enorme conforme se extienda la capa de clase media urbana, con un estilo de consumo básicamente occidental.

El sub-sector del cableado eléctrico (filamentos y cables aislantes), destinado básicamente a la industria del automóvil y la aeronáutica, ha registrado tasas de crecimiento elevadas explicadas por la subcontratación. No obstante, los proyectos de extensión de la red eléctrica marroquí previstos añaden un potencial de crecimiento importante del mercado local en materia de equipos eléctricos y cableado convencional. Los grandes proyectos turísticos y de infraestructuras, así como el potencial de la construcción residencial, constituyen un claro factor de crecimiento a largo plazo para el sector.

En la electrónica, el desarrollo de los últimos años también ha sido importante, sobre todo en lo referente al montaje de circuitos integrados y los componentes electrónicos. No obstante, el Plan Emergence destaca también el potencial de la electrónica de consumo a medio plazo, una vez que las bases de la industria se hayan desarrollado en el plano de los componentes. Marruecos es consciente de que actualmente no puede competir con los grandes productores asiáticos o de Europa del Este en materia de electrónica de consumo o de electrónica para el automóvil. Su apuesta a medio plazo es posicionarse en el segmento de componentes electrónicos especializados en series pequeñas y medias orientado a la sub-contratación, pero con un horizonte de largo plazo que le permita escalar a procesos productivos gradualmente más complejos hasta alcanzar la electrónica de consumo.

El análisis DAFO del sector en Marruecos apunta la siguiente combinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (AFI, 2008, p. 179). Entre las fortalezas se encuentran la presencia de multinacionales, mano de obra cualificada y barata, el desarrollo de la subcontratación, la existencia de alianzas estratégicas entre operadores nacionales y extranjeros, la creación de una centra de compras de materias primas y un posicionamiento en la electrónica especializada en pequeñas y medianas series. Las debilidades estriban en el elevado coste de la energía, la ausencia de inversión en I+D, el débil crecimiento de las inversiones, la insuficiencia de ejecutivos e ingenieros, la escasez de infraestructuras para acometer nuevos proyectos, y una gestión deficiente del ciclo de explotación, sobre todo para empresas con pedidos públicos.

Las oportunidades residen en la mejora y modernización de infraestructuras, sobre todo en zonas rurales, el desarrollo de una plataforma de exportación, la conquista de nuevos mercados (EEUU, pese a que las reglas de origen marcan un contenido mínimo local del 35%; y África Subsahariana, donde la *Office Nationale de l'Electricite et l'Eau* cuenta con proyectos importantes), un marco incitativo interesante, buenas perspectivas de crecimiento del consumo de productos eléctricos y electrónicos, el posicionamiento geo-estratégico del país, el desarrollo del clusters y la inclusión del sector en el plan Emergence. Las amenazas identificadas son la importancia de la economía sumergida, el contrabando y la falsificación, la fuerte dependencia de la coyuntura internacional, el reducido tamaño del mercado local, la dura competencia internacional, el aumento de precio de las materias primas, y la ausencia de un acuerdo marco del Estado con los operadores.

V.6. Energía, con especial atención a las energías renovables

El contexto, ya descrito, de crecimiento sostenido de la economía marroquí en los últimos años ha impulsado la demanda de energía cerca de un 5% anual. El modelo de crecimiento marroquí es además bastante intensivo en energía y provee nuevas oportunidades para el crecimiento de la demanda. Los programas estratégicos marroquíes suponen un despliegue de infraestructuras que requieren e implican crecientes necesidades energéticas (autopistas, puertos, aeropuertos, urbanismo, sanidad, turismo, potabilización, electrificación rural, agricultura e industria). La demanda de electricidad viene creciendo al 8%, el Gas de Petróleo Líquido (GPL) al 5-6%, y el 3% para los restantes derivados del petróleo.

Los retos energéticos de Marruecos, país que no cuenta con recursos fósiles propios, son muy numerosos y diversos. Entre ellos se pueden destacar los siguientes:

- La gran dependencia de las energías fósiles que supone la importación del 96% de las necesidades. El consumo de energía comercial se elevó en 2008 a 12,3 millones de toneladas equivalente de petróleo (MTEP), repartidas como sigue: el carbón un 30,2%, los productos petroleros un 62%, el gas natural un 3,1%, la energía eólica un 0,4%, la electricidad importada de España un 1,7%, y la hidroeléctrica un 3%.

- El bajo consumo de energía comercial por habitante (0,41TEP/hab. y año; y 480kWh/hab. y año), que determina una intensidad energética agregada razonable (0,26). No obstante, existen fuertes disparidades entre las distintas categorías de consumidores que en su conjunto presentan un potencial de crecimiento elevado.
- Los costes de acceso a la energía son muy restrictivos, debido al peso de la compensación de los productos derivados del petróleo, el peso de la factura energética (cerca de 3,5 millones de € en 2008, el 20% de las importaciones), la existencia de un sistema de subsidios cruzados entre las tarifas rural y urbana que presiona los costes de la electricidad al alza, y la curva de la carga eléctrica, que presenta un pico de demanda elevada por la tarde.
- El principal impacto sobre el medio ambiente se produce básicamente por dos vías. En primer lugar, por las emisiones de gases de efecto invernadero (el 60% de las cuales está ligado a la energía). En segundo término, por la presión sobre los recursos forestales del elevado consumo de biomasa para la calefacción y la cocina en el medio rural (unos 3,3 MTEP, es decir más de la cuarta parte del consumo comercial), que genera la deforestación de unas 30.000 Ha anuales y pone de manifiesto el limitado acceso a los servicios energéticos modernos en las zonas rurales.

Las autoridades públicas afrontan estos retos mediante una estrategia articulada en torno a los siguientes elementos:

- Asegurar el abastecimiento mediante la mejora de las instalaciones de refino, el aumento de la capacidad de almacenamiento y de recepción de productos petroleros en los puertos, así como reforzar las interconexiones eléctricas y gasísticas con España y Argelia.
- La diversificación de las fuentes de energía mediante la introducción del gas natural, mantener los esfuerzos de prospección y el fomento del uso de las energías renovables.

- La generalización del acceso a la energía, en particular mediante el *Programme Global d'Électrification Rurale* (PGER), que ha extendido el servicio eléctrico de una tasa de electrificación del 20% en 1996 hasta cerca de un 90% en la actualidad; otros elementos importantes han sido el fomento de la distribución de GPL y la promoción de los servicios de proximidad mediante micro-empresas de servicios (*Maisons Energies*).
- La optimización de los costes gracias a la progresiva liberalización de los mercados y la reestructuración de las diferentes ramas energéticas mediante las reformas introducidas en el sector, como la indexación parcial de los costes a los precios del mercado internacional o la homogeneización fiscal.
- Una mejor gestión del consumo energético, especialmente de la demanda mediante programas *Demand Side Management* (DSM) y tarifas más incentivadoras.
- La seguridad energética y la preservación del medio ambiente.

En la actualidad, la toma de conciencia de la importancia de las cuestiones energéticas es un hecho. La razón principal es la incertidumbre sobre la evolución de los costes, teniendo en cuenta los sistemas tarifarios vigentes en Marruecos. El mix energético proyectado para el país sigue basado en las energías fósiles, pero con un interés creciente por el desarrollo de las energías renovables, a las que se consagra el resto de esta sección. No obstante, del panorama energético expuesto en los párrafos precedentes se derivan oportunidades importantes para las empresas españolas también en el campo de las energías convencionales.

Las energías renovables contribuyen al balance energético nacional en un 4% (sin considerar la biomasa) y originan casi el 10% de la energía eléctrica, gracias a los recursos hidráulicos y en los últimos años a los eólicos, con 124MW instalados y 240MW en ejecución. Las energías renovables constituyen una cartera diversificada de proyectos que abarcan centrales termo-solares, parques eólicos, instalaciones fotovoltaicas, estaciones de bombeo y turbinado hidráulico, valorización energética de los residuos, desalación de agua marina, climatización y calefactores solares de agua. Esta

diversificación permite su interacción con diferentes programas socio-económicos, como el de electrificación rural cuyos objetivos se cubrirán en un 7% por sistemas foto-voltaicos individuales.

Los recursos son importantes, estando estimados en unos 6 GW para la energía eólica y un potencial ingente para la termo-solar. Las expectativas institucionales, de los operadores y los consumidores en este tipo de energía son elevadas, pero siguen constreñidas por algunos obstáculos. Las autoridades han anunciado un *Programme National de Développement des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique* cuyo principal objetivo es elevar su contribución hasta el 20% del balance eléctrico nacional (10% del energético) para 2010, economizando además 800 MTEP. Para alcanzar estos objetivos deberán instalarse nuevos parques eólicos, extender la provisión de servicios energéticos sostenibles y descentralizados a cerca de 300.000 hogares rurales, la promoción de los biocarburantes, la elaboración de un código de eficacia energética en la construcción y acompañar a los actores para su aplicación, así como encuadrar la gestión de la demanda energética en beneficio de los sectores terciario e industrial.

El cuadro legal, reglamentario y de incentivos incorporado a dicho programa está siendo validado en la actualidad. En principio, comprende los siguientes elementos:

1. Una ley marco sobre eficacia energética y energías renovables
2. Un Fondo de financiación para apoyar los programas de eficiencia y el despliegue de las energías renovables
3. Un Decreto que autoriza el acceso de los productores independientes de electricidad a la red y la elevación del umbral de producción de 10 MW a 50 MW
4. La reestructuración del Centro de Desarrollo de Energías Renovables (CDER) en una agencia operativa de aplicación de la política nacional de energías renovables y eficiencia energética.

Un elemento estratégico importante es el Plan Solar Mediterráneo de la UpM (Marín y Escribano, 2009). En ese marco, la *Office National de l'Electricité* (ONE),

recientemente fusionada con la *Office National de l'Eau Potable* (ONEP) ha lanzado un proyecto de construcción de una central foto-voltaica de 5 MW, que puede ampliarse hasta los 20 MW. Este proyecto piloto, cuyos estudios de viabilidad están en marcha y que forma parte de la primer fase del Plan Solar Mediterráneo permitirá la generación de energía verde destinada al uso local, pero también exportar parte de la misma hacia la UE mediante la inter-conexión con España, en el marco del artículo 9 de la Directiva comunitaria sobre energías renovables recientemente aprobada. Ésta sería la primera importación de energías renovables a gran escala de la UE aplicando dicha Directiva, permitiendo el equilibrio financiero del proyecto. En el mismo marco de las primeras fases del Plan Solar Mediterráneo, la ONE-ONEP desarrollan un PPP para la construcción de una desaladora alimentada con energía solar.

Por otro lado, las autoridades marroquíes han anunciado un mega-proyecto de generación solar de 2.000MW por valor de 6.000 millones de € con un horizonte de 2020. El proyecto se realizará en el sur y nordeste del país sobre 10.000 Ha en cinco emplazamientos: Ouarzazate, Foum El Oued, Boujdour y Sebkhath Tah en el sur del país, y Ain Beni Mathar en la región nor-oriental, que ya cuenta con una central termo-solar. El proyecto será confiado a la agencia marroquí para la energía solar, recientemente creada a estos efectos. La pre-calificación de candidatos para la primera central, que debe entrar en servicios en 2015, tendrá lugar en junio de 2010, y la convocatoria está prevista para septiembre de 2010.

El sector eólico también presenta un crecimiento importante, con una participación activa de empresas extranjeras, como GAMESA y las francesas Theolia y EDF, pero también el grupo local Chaâbi. Hasta ahora las inversiones se han producido en parques eólicos en las regiones de Tetuán, Tánger, Essaouira y Tarfaya. El grupo Chaâbi ha anunciado inversiones por valor de unos 70 millones de euros en dos nuevos parques eólicos para 2010 con una capacidad de 70MW. Marruecos presenta uno de los potenciales eólicos más importantes del mundo, con cerca de 4.000 horas de funcionamiento al año, es decir el mismo nivel que Brasil y el doble que Alemania. Para 2012 el país pretende alcanzar una contribución de la energía eólica de 13% de la electricidad generada, gracias a una capacidad instalada de 1.300MW, frente a los 124MW actualmente en funcionamiento.

El dispositivo previsto por las autoridades para promover el despliegue de las energías renovables consiste en ofrecer un sistema regulatorio operativo, que se apoye en una base normativa amplia, para movilizar a los operadores privados nacionales e internacionales mediante esquemas PPP innovadores que permitan el posicionamiento regional de los operadores. A esto debe añadirse el impulso que puede suponer el Plan Solar de la UpM, lo que junto al liderazgo español en materia de energías renovables puede proporcionar oportunidades claras a largo plazo para las empresas españolas.

V.7. Saneamiento de aguas y residuos sólidos

Marruecos cuenta con una población de cerca de 30 millones de habitantes, en el cual el crecimiento demográfico se acompaña de un rápido aumento de la tasa de urbanización. Estas dos tendencias tienen unas consecuencias preocupantes sobre el medio ambiente, que hacen prioritarias la protección del aire, de los recursos hídricos, así como la gestión de las aguas residuales y de los propios residuos. Marruecos se prepara para acoger unos 10 millones de turistas y va a experimentar un fuerte aumento de la tasa de urbanización (65,5% en 2025 frente al 55,1% en la actualidad).

Actualmente, la ratio de recursos hídricos en Marruecos es de 950m³/habitante/año, por debajo del umbral de la escasez de los recursos hídricos fijado por Naciones Unidas en 1000m³/habitante/año. La evolución demográfica, el desarrollo urbano añadido al éxodo rural, más los efectos de la sequía en el sur del país, podrían empujar a Marruecos hacia el riesgo de penuria en 2025 (umbral de 500m³/habitante/año). El agua es utilizada en un 84% por el sector agrícola, un 13% por el consumo de agua potable, y un 3% por la industria. Se estima que el volumen de vertidos alcanza los 500 millones de m³/año y podría llegar a los 900 millones en 2020.

De ahí la urgencia de rehabilitar y reforzar las redes de recuperación y tratamiento de aguas residuales. Al problema cuantitativo se añade una degradación preocupante de la calidad de las aguas, por la expulsión de residuos domésticos e industriales no tratados y del uso de pesticidas y nitratos en la agricultura. El coste de la desalación de agua de

mar, alternativa potencial al déficit de los recursos hídricos en algunas regiones sigue siendo prohibitivo, siendo tres veces más caro que el coste convencional.

La depuración y la reutilización de las aguas residuales son componentes esenciales a desarrollar para resolver los problemas de saturación de los recursos. Las consideraciones sanitarias y económicas han llevado a priorizar su reutilización en el medio urbano, donde los efluentes contaminan de manera más crítica el medio ambiente. El *Schéma National Directeur de l'Assainissement Liquide* (SNDAL- Esquema Nacional Director del Saneamiento Líquido) detectó un atraso muy importante en materia de equipamiento y de gestión de las estaciones de depuración, ya que sólo el 7% de las aguas usadas están tratadas, y apenas el 70% de la población urbana está cubierta por la red pública de saneamiento. Además, las estaciones de depuración están en mal estado y necesitan inversiones importantes, mientras que grandes ciudades como Casablanca, Rabat, Tánger y Tetuán presentan grandes carencias en este campo.

Marruecos produce unos 6,5 millones de toneladas de residuos domésticos y asimilados al año. La tasa de recogida oscila entre el 70% y el 100% según las regiones consideradas. Sin embargo, sólo el 5% de los residuos se lleva a un vertedero controlado, y el resto termina en vertederos no controlados de acceso público. Se estima que la tasa de reciclaje alcanza un 2%. Los residuos industriales representan un millón de toneladas al año, 63% de los cuales procede de la industria agro-alimentaria, y cerca del 20% de la industria química y para-química; de ellos el 12,3% son residuos peligrosos. La cantidad de los desechos médicos es de 11.900 toneladas al año, siendo la mayoría de ellos evacuado directamente en los vertederos públicos, sin ser objeto de un tratamiento específico.

Es importante tener en cuenta el impacto medio ambiental de estas realidades. Para afrontarlas se ha puesto en marcha un Plan Nacional de Saneamiento Líquido y de Depuración de Aguas Residuales. Su objetivo consiste en recortar el atraso del sector del saneamiento de las aguas, restaurar la calidad de las mismas, alcanzar una tasa de conexión global a la red de saneamiento del 80%, y rebajar la contaminación un 60% en 2015, un 80% en 2020 y un 90% en 2030.

También se acaba de lanzar un Programa Nacional de la Gestión de los Residuos Sólidos. Su objetivo es asegurar para 2021 la gestión integrada y la eliminación de los residuos sólidos básicamente mediante la retirada de los desechos domésticos en una proporción comprendida entre el 70% y el 90%, crear vertederos controlados para todas las zonas urbanas, cerrar o rehabilitar los vertederos ya existentes a cielo abierto, y la recuperación de los materiales reciclables para su reutilización.

Además, se ha puesto en marcha un Plan Nacional de Gestión de los Desechos Domésticos (PNGDM). Sus objetivos para los próximos 15 años son:

1. Asegurar la retirada y la limpieza de los desechos domésticos en las aglomeraciones urbanas y peri-urbanas, y alcanzar una tasa de recogida del 90%, en vez del 70% actual.
2. Crear vertederos controlados para los desechos domésticos y asimilados en todas las comunas y centros urbanos.
3. Rehabilitar todos los vertederos existentes y profesionalizar la gestión de este sector, especialmente en las aglomeraciones que presentan un interés económico para los operadores privados.

El gobierno marroquí ha lanzado también un Fondo de descontaminación industrial, el FODEP, que financia los proyectos de descontaminación de las empresas industriales aguas abajo (reducción de la contaminación mediante instalaciones de tratamiento o eliminación de efluentes líquidos y gaseosos, y de desechos sólidos) o proyectos integrados en procesos industriales (reducción de la contaminación, pero también ahorro de recursos y utilización de tecnologías limpias).

Desde hace unos años, asistimos a un aumento de los contratos de concesión de servicios públicos, en los cuales la presencia francesa es muy importante. La concesión de la explotación y la gestión de las redes de distribución de agua potable, de electricidad y de saneamiento líquido del Gran Casablanca ha sido atribuida al grupo Suez por una duración de 30 años a partir de agosto 1997. La Comunidad Urbana de Casablanca ha concedido también, por una duración de 10 años, la gestión de los servicios de limpieza y de retirada de los desechos domésticos de la ciudad a sociedades francesas y a una sociedad española (TECMED).

Las orientaciones de la política marroquí se basan en la reducción del papel del Estado a favor de la gestión privada, la reducción de los precios y la mejora de la calidad del servicio, la introducción de nuevas técnicas de gestión de los servicios públicos, la transferencia de tecnología y la atracción de inversiones extranjeras. Los contratos de gestión delegada prevén unas inversiones sustanciales, sobre todo en infraestructuras de saneamiento líquido. Las empresas españolas están en condiciones de competir en estos mercados, en los cuales cuentan con ventajas comparativas y cuyas necesidades seguirán siendo crecientes en los próximos años. A ello se añaden los proyectos relacionados con la descontaminación del Mediterráneo de la UpM, que puede entrañar oportunidades importantes para las empresas europeas (Barcelo *et al.*, 2009)

V.8. Turismo

El turismo es uno de los vectores por los que apuesta Marruecos a medio y largo plazo, como muestran el Plan Azur, el Plan Biladi y el Plan Mada'in, enmarcados en la Vision 2010, que pretende atraer a 10 millones de turistas para dicho año. No obstante, la estrategia cuantitativista y voluntarista de Vision 2010 no ha calado en el desarrollo del sector. La nueva estrategia se enmarca en la Vision 2020, en curso de definición, que adopta una estrategia cualitativa, en vez del enfoque cuantitativo de su predecesora, intentando atraer turismo de calidad y desarrollar nuevos nichos de mercado. En todo caso, los flujos turísticos vienen aumentando continuamente, pasando de 4,3 millones de turistas en 2000 a unos 8 millones en 2008, representando los ingresos turísticos en este último año alrededor de un 7% del PIB.

Sin embargo, el sector hostelero marroquí presenta serias carencias en materia de hoteles de calidad homogénea y comparable a la de los establecimientos europeos, además de un déficit importante en materia de formación. Esta realidad supone una gran oportunidad para las cadenas españolas que deseen posicionarse en un mercado de elevado crecimiento potencial diferenciándose por su calidad en el servicio y las instalaciones, además de aprovechar el turismo español, que se ha más que doblado en los últimos años.

Las perspectivas para todo tipo de turismo son buenas para Marruecos, dada su cercanía a los mercados europeos, la liberalización del transporte aéreo en el país (incluyendo como elemento central la entrada de aerolíneas de bajo coste), los bajos costes de mano de obra y los recursos del país en términos de una climatología favorable, un litoral casi virgen, un patrimonio cultural que incluye varias ciudades declaradas patrimonio de la humanidad por la UNESCO y grandes espacios naturales aptos para el ecoturismo. Además, el dinamismo económico del país abre importantes oportunidades en el campo de la hostelería orientada a los negocios, al tiempo que la emergencia de una clase media proyecta un potencial importante para el turismo local a medio y largo plazo. Marruecos cuenta con un plan para el desarrollo del turismo interior, el Plan Biladi, que estima ese potencial en unos dos millones de turistas nacionales para 2010 frente al millón de 2003, aunque estos números son excesivamente optimistas a corto plazo dado el efecto de la crisis actual.

El Plan Azur, centrado en el desarrollo del turismo de sol y playa mediante el fomento de seis estaciones balnearias de nueva generación (ver recuadro 5), acumula mucho retraso y ha acusado la retirada de empresas importantes, entre ellas la española FADESA.⁶ Sin embargo, señala el compromiso marroquí con el desarrollo de este sub-sector y sus prioridades, establecidas para el periodo 2008-2012 en cinco puntos: completar los desarrollos balnearios de Vision 2010 (de dudosa realización), la formación, la calidad, la transformación de los oficios turísticos y la mejora del entorno del sector. Pese a las limitaciones del Plan Azur, resulta indiscutible que Marruecos cuenta con un potencial importante en el turismo de balneario.

El Plan Mada'in 2005-2012 se centra, por el contrario, en el turismo urbano y cultural, y su finalidad es crear nuevas capacidades hoteleras y valorizar las ya existentes en ciudades como Tánger, Tetuán, Rabat, Casablanca, Fez, Meknes, Ouarzazate y Agadir. El Plan se instrumenta mediante Programas de Desarrollo Regional y Turístico (PDRT) cuyo objetivo es crear 75.000 camas adicionales en dichos núcleos urbanos. El PDRT de Casablanca da una idea de la orientación de la oferta turística que entraña Mada'in, centrándose en seis tipos de producto: negocios, turismo de paso (circuitos

⁶ La primera estación balnearia del Plan Azur que entró en funcionamiento lo hizo gracias a FADESA. De hecho, el proyecto se desarrollaba sin contratistas hasta que se produjo la venta de parte del capital de Fadesa Maroc al grupo local Addoha. Fue precisamente en los meses siguientes a esa adquisición cuando se paralizaron las obras durante algunos meses.

y cruceros), combinado (negocios y *city-break*), *city-break* puro, ocio, turismo de compras (*shopping*) y de salud (balneoterapia).

Un nicho por desarrollar es el eco-turismo, con un mercado potencial muy grande estimado en el 20% del turismo occidental. Abarca el turismo de aventura y deportivo, el rural y cultural, *ecolodges* y campamentos beduinos, así como servicios conexos de formación y asesoría. Marruecos cuenta con un gran patrimonio natural y cultural desaprovechado por el énfasis en el turismo de masas y balnearios. De hecho, Marruecos ha empezado, aunque tímidamente, a integrar el eco-turismo en sus estrategias turísticas, por lo que su potencial se verá previsiblemente apoyado desde los planes estatales. Marruecos cuenta con experiencias exitosas en este campo que aúnan la experiencia de encuentro cultural y de descubrimiento de la naturaleza con el co-desarrollo. Entre los productos de nicho del turismo activo se encuentran el de *windsurf* y *kitesurf* en Dakhla, los deportes náuticos en Lâayoune, la caza en Arbaoua, la pesca en Bin El Ouidane, y el *trekking* y *hiking* en las zonas rurales de montaña.

CONCLUSIONES

VI. Conclusiones

Como ya se avanzaba en la introducción, la principal conclusión del informe es que el horizonte estratégico de Marruecos presenta oportunidades comerciales y de inversión importantes para las empresas españolas, tanto en los sectores tradicionales de su actividad en el país como en sectores emergentes. Por ello, Marruecos supone un ‘reto estratégico’ para las empresas españolas a medio y largo plazo, ofreciendo dos oportunidades estratégicas. En primer lugar, la de diversificar y ganar cuota de mercado en uno de los principales mercados españoles fuera de la OCDE, especialmente en aquellos nichos poco explorados y con alto potencial de crecimiento como los identificados en el apartado dedicado a las oportunidades sectoriales. En segundo término, la oportunidad de ganar competitividad deslocalizando o subcontratando en un territorio bien situado geo-económicamente los procesos más intensivos en mano de obra de la cadena de valor, tanto en el sector industrial como en el agropecuario y los servicios.

El horizonte estratégico de la economía marroquí resulta globalmente favorable, viniendo dado por los siguientes elementos:

- Una situación política estable marcada por el papel central de la monarquía y su apuesta por la modernización económica.
- Un potencial de crecimiento económico importante pese a que su mercado interno y sub-regional sean relativamente reducidos.
- Desequilibrios macroeconómicos contenidos por una política económica ortodoxa, aunque fragilizados a medio plazo por una situación internacional adversa.
- Un avance gradual en las reformas microeconómicas e institucionales y la liberalización, aunque pervivan lastres burocráticos y un excesivo énfasis en planes sectoriales fragmentados.
- Una posición geo-económica ventajosa, aunque limitada en su potencial por la ausencia de un proceso de integración sub-regional operativo.
- Un anclaje económico normativo firme con la UE con potencial para una participación más plena en el MUE y nuevas oportunidades derivadas del acuerdo de libre comercio con los EEUU.

En este contexto, las oportunidades estratégicas para la empresa española son importantes, y se basan en los vectores estructurales y de largo plazo identificados a continuación:

- La cercanía geográfica y los consiguientes bajos costes de transporte y comunicación: Marruecos y España son socios naturales.
- La complementariedad de las ventajas comparativas de ambos países, tanto de cara a los respectivos mercados como a los de terceros países.
- La existencia de un marco muy completo, diversificado y denso en las relaciones bilaterales, tanto en lo que respecta a la presencia empresarial como institucional, con tendencia a intensificarse a largo plazo.
- El papel prioritario que ocupa Marruecos en la política exterior española y el gran peso de España en la economía marroquí, al ser en términos globales su segundo socio económico sólo por detrás de Francia.
- La estabilidad que otorga a las relaciones económicas bilaterales el marco Euro-mediterráneo, que minimiza el impacto coyuntural de esporádicos conflictos bilaterales.
- La voluntad estratégica de Marruecos de transitar a un modelo más avanzado de inserción en la economía mundial, con mayor presencia en las cadenas de valor globales y en sus fases de mayor valor añadido de la producción.
- Las ventajas que presentan las empresas españolas en los sectores claves identificados por la estrategia marroquí de modernización económica, como demuestran los planes estratégicos del país en sectores como el turismo, la agricultura, la pesca, la agro-industria, el textil, los componentes electrónicos, la automoción y el *offshoring*.
- Las ventajas de las empresas españolas en sectores relacionados con los servicios públicos, incluyendo la vivienda social, en los que las necesidades marroquíes son enormes y que deberán ser atendidos para mantener la estabilidad social. Además, este vector queda reforzado por planes europeos como los de la UpM en materia de energías renovables, saneamiento de aguas y mejora de las infraestructuras de transporte.

Respecto al entorno de la inversión, Marruecos lleva desde los años ochenta aplicando políticas ortodoxas de estabilidad macroeconómica, reformas microeconómicas y mejora de las infraestructuras que han mejorado notablemente el clima de los negocios. La tendencia a largo plazo es positiva y tendrá continuidad, siendo reforzada por anclajes adicionales como el Estatuto Avanzado con la UE y el cuerdo de libre comercio con EEUU. No obstante, el clima de negocios sigue lastrado por la lentitud y las insuficiencias de las reformas institucionales, especialmente las relacionadas con la justicia, la coordinación de la administración y la educación. También hay insuficiencias en otras dimensiones, como el funcionamiento de mercados clave como el del trabajo, la energía, los terrenos industriales o el transporte.

Sin embargo, debe reconocerse que la tendencia a largo plazo es una reducción de los principales obstáculos a la inversión, hasta alcanzar niveles de atractividad de la inversión extranjera importantes. Esa es la experiencia pasada, tal y como refleja la evolución de los principales índices internacionales, aunque con matices en función de la naturaleza de las reformas: la estabilización y la privatización han avanzado más que la liberalización, y ésta lo ha hecho a mejor ritmo que la modernización del marco institucional; dentro de éste, los problemas no radican tanto en el marco legislativo como en su aplicación por parte del sistema judicial, lo que sigue planteando problemas de inseguridad jurídica efectiva. Pero incluso en los aspectos menos favorables ha habido una evolución positiva, si bien en algunos casos, como el de la justicia o la administración, muy lenta.

Por otro lado, el compromiso con la modernización económica parece firme, y la convergencia hacia el acervo comunitario que entraña el Estatuto Avanzado proporciona un instrumento importante para las reformas pendientes. En consecuencia, en el período previsible el escenario más probable es que las reformas microeconómicas y las mejoras en el campo institucional continúen su suave tendencia a la mejora, salvo que un compromiso político más fuerte por parte tanto europea como marroquí lleve a un escenario más optimista de aceleración de la reformas pendientes y aplicación más efectiva de las mismas. La conjunción de estos escenarios con las tendencias favorables de largo plazo de su economía conforman el reto estratégico que supone Marruecos para las empresas españolas.

Este reto se da en prácticamente todos los sectores de actividad (primario, industrial y servicios), a nivel comercial e inversor, y en toda la geografía marroquí (aunque para España se concentra en el eje Rabat-Casablanca y el norte del país). No obstante, para España resulta importante, en primer lugar, consolidar su posicionamiento en sectores tradicionales como el textil, agrícola, minero y pesquero. La construcción plantea dificultades a corto y medio plazo, pero tiene un gran potencial a largo plazo, tanto en el sector residencial como en obra civil, y supone oportunidades en la rama de materiales de construcción. Sin embargo, entre los sectores con mayor proyección a largo plazo para las empresas españolas se han seleccionado los del automóvil, la agricultura, la agro-industria, el sector eléctrico y electrónico, la energía, especialmente el campo de las energías renovables, el tratamiento de aguas y residuos, y el turismo.

Finalmente, una breve consideración sobre la naturaleza del mercado marroquí. Todos los observadores entrevistados enfatizaron la proyección estratégica del país, así como los retos que entraña. Entre ellos pueden destacarse la necesidad de establecer lazos de confianza mediante una presencia estable, la importancia del precio en las negociaciones, las exigencias en materia de asesoramiento para limitar los efectos de las debilidades institucionales y, por último, la capacidad de adaptación que todo ello requiere por parte de las empresas españolas. Todas esas características hacen de Marruecos un mercado que requiere un posicionamiento estratégico por parte de las empresas españolas para poder aprovechar en el largo plazo las oportunidades que entraña su horizonte económico.

C⁹

Selección bibliográfica sobre Marruecos

- *Para un análisis de la política española hacia Marruecos en el contexto magrebí: Hernando de Larramendi, M. y A. Mañé Estrada, coord. (2009): La política exterior española hacia el Magreb. Actores e intereses. Ariel/ Real Instituto Elcano, Madrid.*
- *Para un análisis exhaustivo del área de libre comercio Marruecos-EEUU: Hufbauer, G. C. y C. Brunel, eds. (2009): Capitalizing on the Morocco-US Free Trade Agreement: A Road Map for Success. Peterson Institute for*

International Economics, Washington, septiembre, accesible en Internet en la página web del Peterson Institute.

- Para una visión estratégica marroquí: Institut Royal des Études Stratégiques-IRES (2009): «Le Maroc face à la crise financière et économique mondiale. Enjeux et orientations de politiques publiques». IRES, mayo, accesible en la web del IRES.
- Para una visión global de Marruecos en el contexto magrebí: Zoubir, Y. y H. Amirah, eds.: *North Africa: Politics, Region, and the Limits of Transformation*, Routledge. Hay edición española: *El Magreb. Realidades nacionales y dinámicas regionales*. Ed. Síntesis, Madrid.
- El número 819 de la Revista del ICE de diciembre de 2004 dedicado íntegramente a Marruecos, accesible en la web de ICE.
- Para una revisión actualizada de las relaciones Euro-mediterráneas: el número 846 de la Revista del ICE de enero-febrero de 2009; y Garrido, V. y J. M. López-Bueno (2008): “La Unión Europea y el Mediterráneo”, FHIMADES, Melilla.
- Un trabajo muy completo y totalmente enfocado al mundo empresarial es el de AFI (2008): *Marruecos. Socio económico y aliado estratégico de Europa*. AFI/CAM/BMCE, Madrid.

Dentro de las instituciones españolas que trabajan sobre Marruecos podemos destacar:

- Los análisis y estudios de las oficinas económicas y comerciales resultan imprescindibles como fuente de información empresarial detallada, y están accesible en la web del ICEX: www.icex.es
- El Real Instituto Elcano publica numerosos análisis y documentos de trabajo sobre el país y la región: www.realinstitutoelcano.org
- EL IEMed de Barcelona también publica numerosos análisis, incluido el anuario del Mediterráneo: www.iemed.org
- El CIDOB de Barcelona es otro de los centros de análisis que trabaja sobre Marruecos: www.cidob.org
- La Casa Árabe cuenta con un boletín de actualidad económica y negocios que incluye noticias y análisis sobre Marruecos: www.casaarabe-ieam.es

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias Bibliográficas

- Abdelkrim, S. y P. Henry (2009): «Investissement direct étranger vers les pays Med en 2008. Face à la crise». Étude ANIMA n° 3, marzo. ANIMA Investment Network.
- Abedini, J. y N. Peridy (2007): “The Greater Arab Free Trade Area: An Estimation of the Trade Effects”, disponible en <http://economics.ca>.
- Aciman, S. (2009): “The Union for the Mediterranean and the Transport Sector”, documento presentado en el Barcelona Euromed Forum, organizado por el IEMed, Barcelona, 5 de noviembre.
- Allain, L. y N. Oulidi (2009): “Credit market in Morocco: A disequilibrium approach”. IMF Working Paper n° 09/53, marzo.
- Aloui, O. (2009): “Agriculture: A First Evaluation with no Surprises”, en Hufbauer y Brunel, eds.
- Amirah-Fernández, H. (2009) “Las relaciones de Estados Unidos con el Magreb”, *Culturas*, no. 4, monografía “Estados Unidos y Oriente Próximo”, Fundación Tres Culturas, Sevilla, mayo, págs. 72-9.
- Amirah-Fernández, H. (2008): “Spain’s Policy Towards Morocco and Algeria: Balancing Relations with the Southern Neighbors”, en Zoubir, Y. y H. Amirah, eds.: *North Africa: Politics, Region, and the Limits of Transformation*, Routledge.
- Analistas Financieros Internacionales-AFI (2008): *Marruecos. Socio económico y aliado estratégico de Europa*. AFI/CAM/BMCE, Madrid.
- Arahuetes, A. y F. Steinberg (2010): “IV Índice de riesgos y oportunidades del Real Instituto Elcano”. RIE, Madrid.
- Banco Mundial (2008): *MENA Economic Prospects 2008*, Washington DC
- Banco Mundial (2009): *Regional Economic Outlook. Middle East and Central Asia*. Banco Mundial, Washington DC, octubre.
- Banco Mundial (varios años): *Doing Business*. www.doingbusiness.org
- Barcelo, D., M. Petrovic y J. Alemany (2009): “Problems and needs of sustainable water management in the Mediterranean area”, documento presentado en el Barcelona Euromed Forum, organizado por el IEMed, Barcelona, 5 de noviembre.
- Benabderrazik, H. (2009): “Moroccan Textile and Apparel Exports: An Evaluation”, en Hufbauer y Brunel, eds.
- Brunel, C. (2009): “Overview”, en Hufbauer y Brunel, eds.
- Cecchini, L. y C. Lal-Tong (2009): “The links between openness and productivity in Mediterranean countries”. *Applied Economics*, vol. 40, n° 6.

- Cherkaoui, M. y D. Ben Ali (2007): “The Political Economy of Growth in Morocco”, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Vol. 46, nº 5.
- Club de Madrid (2009): *Strengthening Dialogue and Democratic Discourse through Freedom of Association in the Mediterranean and the Middle East Region*. Club de Madrid.
- Comisión Europea (2008): *European Neighbourhood Policy: Economic Review of EU Neighbour Countries*. Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros, Bruselas.
- De Rosa, D. (2009): “Morocco’s Economic Performance under the FTA”, en Hufbauer y Brunel, eds.
- Durán, I. (2009): “Las empresas españolas, actores de la política exterior en Marruecos”, en Hernando de Larramendi y Mañé (eds.).
- Economist Intelligence Unit-EIU (2009): *Country Report. Morocco*. EIU, Londres, octubre.
- Escribano, G. (2007). “Islamismo y política económica en Marruecos”. Documento de Trabajo de Casa Árabe, nº 3, septiembre.
- Escribano, G. (2006): “Europeanisation without Europe? The Mediterranean and the Neighbourhood Policy”, Working Paper del Robert Schuman Centre for Advanced Studies, European University Institute, nº 2006/19
- Escribano, G. (2000): “Euro-Mediterranean Versus Arab Integration: Are They Compatible?”, *Journal of Development and Economic Policies*, vol. 3 nº 1. Diciembre. API Press.
- Escribano, G. y A. Lorca (2008a): “Economic Reform in the Maghreb: from Stabilization to Modernization”, en Zoubir, Y. y H. Amirah, eds.: *North Africa: Politics, Region, and the Limits of Transformation*, Routledge.
- Escribano, G. y A. Lorca (2008b): “The Mediterranean Union: A Union in search of a Project”. Real Instituto Elcano Working Paper nº 13, 2008.
- Feliú, L. (2003): “A Two-level Game: Sapin and the Promotion of Democracy and Human Rights in Morocco”, *Mediterranean Politics*, vol. 8, nº 2-3.
- Fernández Molina, I. (2007): “Le PJD et la politique étrangère du Maroc: entre l’idéologie et le pragmatisme”, *Documento CIDOB Mediterráneo* nº 7, mayo.
- FMI (2008): “Morocco: Financial System Stability Assesment-Update”, Washington, octubre.

- FMI (2009a): *Regional Economic Outlook. Middle East and Central Asia*. Washington, mayo.
- FMI (2009b): *World Economic Outlook*. Washington: octubre de 2009
- Galal, A. y J-L. Reiffers (2009): «Les Pays Partenaires Méditerranéens face à la crise». Rapport FEMISE, agosto.
- Ghilès, F. (2008): “A Unified North Africa on the World Stage: Overview of Maghreb Sector Studies”, en G. C. Hufbauer y C. Brunel (eds.) *Maghreb Regional and Global Integration: A Dream to Be Fulfilled*, Policy Analyses in International Economics 86, Peterson Institute for International Economics, Washington.
- Ghilès, F. y O. Alaoui (2009): “A l’horizon 2013. Un scénario incertain pour le Maghreb”, Notes Internationales CIDOB 5/2009, julio.
- Hernando de Larramendi, M. (2009): “The Mediterranean Policy of Spain” en Schäfer, I y J.-R. Henry (eds.): *Mediterranean Policies from Above and Below*. Ed. Nomos, Baden-Baden.
- Hernando de Larramendi, M. (2004): “Las relaciones con Marruecos tras los atentados del 11 de marzo”, *ARI del Real Instituto Elcano*, nº 61/2004.
- Hernando de Larramendi, M. y A. Mañé Estrada, coord. (2009): *La política exterior española hacia el Magreb. Actores e intereses*. Ariel/Real Instituto Elcano, Madrid.
- Hufbauer, G. C. y C. Brunel, eds. (2009): *Capitalizing on the Morocco-US Free Trade Agreement: A Road Map for Success*. Peterson Institute for International Economics, Washington, septiembre.
- Institut Royal des Études Stratégiques-IRES (2009): «Le Maroc face à la crise financière et économique mondiale. Enjeux et orientations de politiques publiques». IRES, mayo.
- Jaidi, L. (2009): “Fiches Secteurs”, documento de base elaborado para la preparación de este informe, Real Instituto Elcano, diciembre.
- Kausch, K. (2008): “Morocco”, en R. Youngs, ed., *Is the European Union Supporting Democracy in its Neighbourhood?* FRIDE, Madrid.
- López, B. (2008): “Las elecciones legislativas marroquíes de 2007”, *Revista de Estudios Internacionales Mediterráneos*, nº 4, enero-abril.
- Oficina Económica y Comercial de España (2008): “Guía País. Marruecos”. Rabat, abril.

- López-Bueno, J. M. (2008): *Melilla, una oportunidad para las relaciones hispano-marroquíes*. Ed. Académicas, Madrid.
- Marín, J. M. y G. Escribano (2009): “Renewable Energies as a Euro-Mediterranean Vector of Integration”, documento presentado en el Barcelona Euromed Forum, organizado por el IEMed, Barcelona, 5 de noviembre.
- Núñez Villaverde, J. A. (2009): “España en el Mediterráneo: una agenda recuperada ¿a tiempo?”, ARI del Real Instituto Elcano, nº 70, diciembre.
- Oficina Económica y Comercial de España (2009a): “Costes de establecimiento en Marruecos”. Rabat, enero.
- Oficina Económica y Comercial de España (2009b): “Guía de organismos de apoyo a la inversión: Marruecos”. Rabat, febrero.
- Oficina Económica y Comercial de España (2008a): “Guía País: Marruecos”. Rabat, abril.
- Oficina Económica y Comercial de España (2008b): “Flujos de inversión”. Rabat.
- Oficina Económica y Comercial de España (2008c): “Oportunidades de negocio para la empresa española”. Rabat.
- Olivé, I., ed. (2008): *¿Somos coherentes? España como agente de desarrollo internacional*. Marcial Pons/RIE, Madrid.
- OMC (2009): *Reino de Marruecos: Examen de las Políticas Comerciales*. Informe de la Secretaría, mayo.
- Planet, A. I. y F. Ramos, eds. (2005): *Relaciones hispano-marroquíes. Una vecindad en construcción*, Ediciones del Oriente y el Mediterráneo, Guadarrama.
- Quer, D. y E. Claver (2007): “Determinants of Spanish foreign Direct investment in Morocco”, *Emerging Markets Finance and Trade*, vol. 43, nº 2.
- Rachik, H., R. Bourquia, A. Bencherifa y M. Tozy (2005): «Rapport de synthèse de l'enquête nationale sur les valeurs», en *Rapport 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025*.
- Royaume de Maroc, Division des Etudes et de l'Information (2008): *Guide de l'investisseur*. Abril.
- Royaume de Maroc. Direction des Etudes et des Prévisions Financières -DENI (2009): Note de Conjoncture, mayo.
- Torrejón, J. D. (2006): “Las relaciones entre España y Marruecos según sus tratados internacionales”, *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*, nº 11.

- Tozy, M. (2009): “La recomposición de la escena política marroquí”, *Med 2009, El año 2008 en el espacio euro-mediterráneo*. IEMed/Cidob, Barcelona.
- Transparency Maroc (2002): “La corruption au Maroc. Synthèse des résultats des enquêtes d’intégrité », Publications de l’université de la transparence.
- UNCTAD (2007): *Examen de la politique de l’investissement. Maroc*. UNCTAD, Ginebra.
- Yol, M. A. (2009): “Testing the Sustainability of Current Account Deficits in Developing Economies: Evidence from Egypt, Morocco, and Tunisia”, *The Journal of Developing Areas*, Vol. 43, nº 1, pp. 177-197.
- Zeghal, M. (2006): *Islam e Islamismo en Marruecos*. Bellaterra, Barcelona.

ANEXO

Siglas

- AELC-Asociación Europea de Libre Comercio
- AFI-Analistas Financieros Internacionales
- AKP-Partido de la Justicia y el Desarrollo (en sus siglas turcas)
- AMDI-Agencia Marroquí de Promoción de las Inversiones
- BEI-Banco Europeo de Inversiones
- CDER-Centro de Desarrollo de Energías Renovables
- CEOE-Confederación Española de Organizaciones Empresariales
- CDTI-Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial
- CESCE-Compañía Española de Crédito a la Exportación
- CGEM-*Confédération Générale des Entreprises du Maroc*
- CRI- Centros Regionales de Inversión
- DSM-*Demand Side Management*
- EEUU- Estados Unidos
- EIU-*Economist Intelligence Unit*
- FAD- Fondo de Ayuda al Desarrollo
- FEV-Fondo de Estudios de Viabilidad
- FMI-Fondo Monetario Internacional
- GATS-*General Agreement on Trade in Services*
- GAFTA-*Greater Arab Free Trade Area*
- GPL-Gas de Petróleo Líquido
- ICEX-Instituto de Comercio Exterior
- ICO-Instituto de Crédito Oficial
- IPC-Índice de Precios al Consumo
- IRES- *Institut Royal des Études Stratégiques*
- MTEP-Millones de Toneladas Equivalentes de Petróleo
- MUE-Mercado Único Europeo

OCDE-Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OMC-Organización Mundial del Comercio
ONE-*Office National de l'Electricité*
ONEP-*Office National de l'Eau Potable*
OTAN-Organización del Tratado del Atlántico Norte
PAPI- Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión
PDIM-Plan Integral de Desarrollo del Mercado
PDRT- Programas de Desarrollo Regional y Turístico
PESC-Política Exterior y de Seguridad Común
PGER-*Programme Global d'Électrification Rurale*
PIB-Producto Interior Bruto
PIDINVER- Programa de Identificación y Apoyo a Nuevas Iniciativas de Inversión en el Exterior
PJD-Partido de la Justicia y el Desarrollo
PNEEI-*Programme National d'Économie d'Eau d'Irrigation*
PNGDM-*Plan National de Gestion des Déchets Ménagers*
PPP-Partenariado Público-Privado
PROSPINVER-Programa de Prospección de Inversiones en el Exterior
PYMES-Pequeñas y Medianas Empresas
RAN-Reunión de Alto Nivel
SNDAL-*Schéma National Directeur de l'Assainissement Liquide*
UE-Unión europea
UMA- Unión del Magreb Árabe
UNCTAD-*United Nations Conference on Trade and Development*
UpM-Unión para el Mediterráneo

