

## **La contribución de la inversión extranjera al desarrollo de Marruecos: del ajuste estructural a la respuesta a la primavera árabe**

**Iliana Olivié, Aitor Pérez y Manuel Gracia**

Documento de Trabajo 9/2013 | 25 de mayo de 2013

## **La contribución de la inversión extranjera al desarrollo de Marruecos: del ajuste estructural a la respuesta a la primavera árabe**

**Iliana Olivé** | Investigadora principal de Cooperación Internacional y Desarrollo.

**Aitor Pérez** | Investigador asociado.

**Manuel Gracia** | Ayudante de investigación

La inversión extranjera puede contribuir al desarrollo de Marruecos por la vía de la provisión de bienes o la contribución al proceso de cambio estructural. No obstante, la IDE no está exenta de riesgos.

### **Resumen**

Los efectos de la inversión directa extranjera (IDE) sobre el desarrollo de un país dependen de las características del proyecto empresarial, de la estructura económica del país receptor y de su marco institucional. Este trabajo analiza el papel de la IDE en el desarrollo de Marruecos a partir de tres estudios de caso –una empresa de servicios, una agrícola y otra de fabricación de tejidos–, y describe diferentes contribuciones de cada inversión en el mercado laboral, el proceso de cambio estructural, el equilibrio de la balanza de pagos, la contribución a los recursos públicos y la provisión de bienes y servicios.

En primer lugar, se analiza cómo una empresa de servicios dedicada a la recogida y gestión de residuos sólidos ha contribuido a la mejora de la provisión de servicios con el incremento de la tasa de cobertura del servicio. En segundo lugar, se observa cómo una empresa de almendras orientada al mercado interno contribuye al cambio estructural al incrementar el valor añadido de una actividad agrícola. Por último, se estudia el papel de una empresa industrial de fabricación de tejido con orientación exportadora que contribuye positivamente a la balanza de pagos y también al cambio estructural, al introducir una actividad altamente mecanizada.

### **Introducción**

A partir de los años 90, Marruecos ha contado con el influjo de la inversión extranjera para llevar a cabo sus planes de ajuste estructural y su integración en la economía mundial. En la década de los 2000, los planes de desarrollo sectorial de su gobierno se han propuesto también favorecer determinadas actividades de mayor contenido tecnológico y productividad con el concurso de inversores nacionales y extranjeros. Actualmente, después de la primavera árabe, empiezan a aparecer otro tipo de objetivos en la agenda política marroquí y cabe preguntarse en qué medida la inversión directa extranjera (IDE) puede contribuir a dar respuesta a las demandas de los movimientos sociales: igualdad, justicia social, empleo, vivienda, educación y salarios más altos.

---

Los efectos de la inversión extranjera en el desarrollo pueden ser de distinto tipo y dependen de distintos factores. Así por ejemplo, una inversión en un servicio privatizado introduce la competencia en el sector y mejora el servicio, pero por su orientación al mercado interior, dependiendo de la capacidad de aprovisionamiento local, tendrá un efecto nulo o negativo en balanza de pagos. Una inversión más intensiva en capital que en trabajo podrá tener un efecto positivo en productividad y negativo en empleo. Por otra parte, el signo de este último efectos podría invertirse si determinadas políticas públicas consiguen que la tecnología del nuevo operador acabe transfiriéndose a empleados, competidores y proveedores.

El presente documento es el resultado de un proyecto de investigación sobre inversión extranjera y desarrollo en el Norte de África, realizado por la Universidad Complutense de Madrid, con la colaboración del Real Instituto Elcano y la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).<sup>1</sup> En él se exponen tres casos concretos de inversiones extranjeras en Marruecos para explicar con más detalle cómo distintas combinaciones de características de la empresa inversora y del país de acogida dan lugar a distintos mecanismos de desarrollo socioeconómico, que van desde la formación bruta de capital físico hasta la mejora de las condiciones laborales. Los casos analizados se ubican en cada uno de los tres macrosectores de la economía marroquí: una empresa de servicios de recogida y gestión de residuos, una industria de tejidos y una finca de producción de almendras. Mientras la primera empresa representa a los grandes inversores que participaron en la privatización de servicios durante los 90, las otras dos se corresponden con inversiones más diversas en tamaño y actividad, que llegaron a Marruecos en parte gracias a los incentivos establecidos en los distintos planes de desarrollo sectorial. En estos dos casos concretos, el plan Emergencia Industrial y el plan Marruecos Verde.

En la primera parte de este trabajo se exponen cuáles son los efectos en desarrollo que espera Marruecos de la IDE a tenor de sus distintos documentos de planificación económica, cómo ha ido evolucionando la IDE en el país y cuál podría ser el escenario abierto tras la primavera árabe. En la segunda parte se explican cuáles de estos efectos han sido hasta ahora registrados por la literatura académica y cuál es el enfoque de análisis planteado en este estudio. A continuación, las secciones 3, 4 y 5, se dedican a explicar los principales procesos de desarrollo desencadenados por cada una de las tres inversiones enumeradas, así como sus factores condicionantes. Complementariamente, se plantea la posibilidad de mejorar su impacto en desarrollo mediante la modificación de alguno de los factores clave en cada modalidad de inversión. Teniendo en cuenta que todas las inversiones analizadas han recibido de una forma u otra apoyo por parte del gobierno marroquí y, en ocasiones, también de la cooperación internacional, el

---

<sup>1</sup> Este trabajo se enmarca en un proyecto de investigación sobre "Inversión Extranjera, Desarrollo y Coherencia. Retos de la agenda pública para y en el Norte de África". Dicha investigación ha sido posible gracias al apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) mediante una subvención CAP (11-CAP2-1066) concedida a la Universidad Complutense de Madrid. El trabajo de campo de esta investigación ha sido posible gracias a la colaboración de la Oficina de Cooperación Técnica y la Oficina Comercial de la Embajada Española en Rabat, así como las empresas TecmedMaroc, Tavex y MoroccanAlmond International.

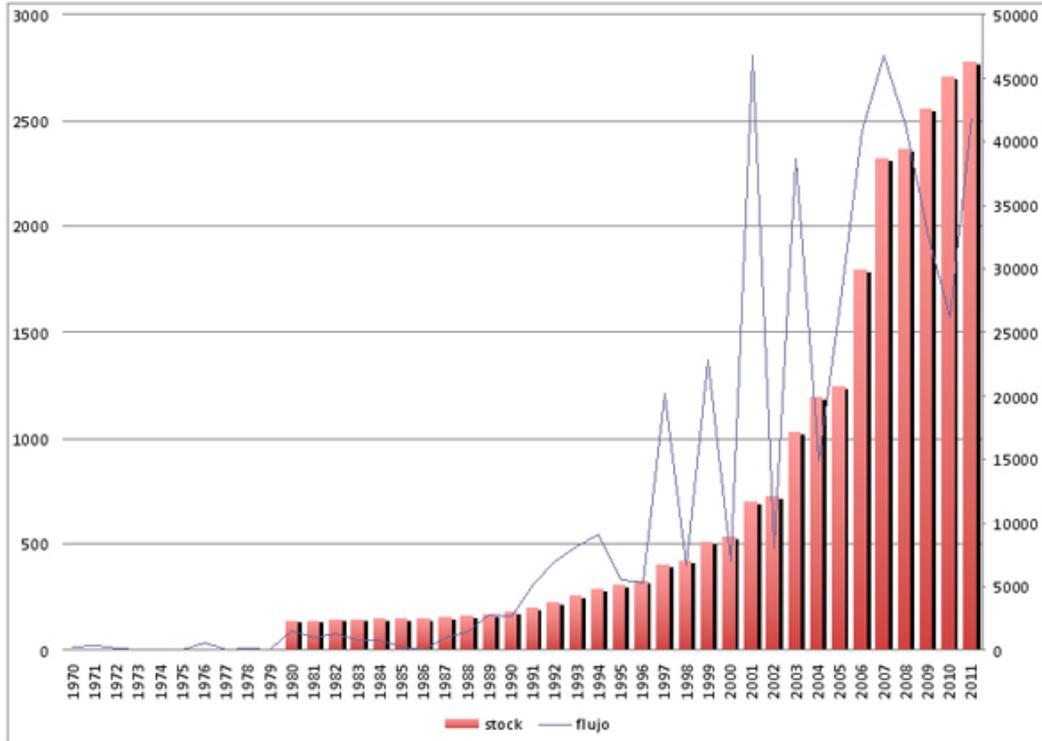
análisis de los efectos de la inversión en el desarrollo caso a caso y la identificación de sus cuellos de botella puede ser relevante para la toma de determinadas decisiones políticas.

**(1) ¿Qué espera Marruecos de la IDE?**

*La IDE como apoyo a los procesos de ajuste estructural*

Desde los años 80 y principios de los 90, Marruecos comienza un proceso de transformación económica hacia una economía de mercado, con mayor protagonismo del sector privado y empujada por las exportaciones (Said, 2004). Al igual que en otros países del Norte de África, se toman en consideración las recomendaciones del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional que apuestan por la integración en la economía mundial y la redefinición del papel del Estado en la economía (García, 2002). En 1983 tiene lugar el primer Plan de Ajuste Estructural de la economía marroquí cambiando el modelo de crecimiento que había adoptado desde su independencia en 1956 para lo cual contó para ello con el apoyo del capital extranjero, al cual invitó a participar en los distintos mercados liberalizados.

**Gráfico 1. Stock y flujos entrantes de IDE (en millones de dólares corrientes; eje izquierdo flujo, eje derecho stock)**



Fuente: UNCTAD.Stat.

Las primeras entradas de IDE tras la reforma están asociadas principalmente a los procesos de privatización aprobados a finales de los 80 y materializados a partir de 1993. Como consecuencia de estas privatizaciones, las entradas de inversión en Marruecos llegaron a representar entre el 40% y el 50% de los flujos entrantes en la región a finales de esa década. Un indicativo de la vinculación entre los procesos de privatización y la llegada de IDE a Marruecos es el bajo nivel de reinversión de ingresos, un 0,72% de media entre 2000 y 2008 (UNCTAD, 2008). Los principales sectores receptores de estas inversiones fueron las telecomunicaciones –58% de la IDE entre 1998 y 2002–, el sector industrial –15,2% entre 1998 y 2002– y el sector bancario –con mayor protagonismo entre 1994 y 1997, pero que acumuló entre 1998 y 2002 un 6% de la IDE entrante– (UNCTAD, 2008).

De manera simultánea, Marruecos firmó distintos acuerdos con la UE, como la Asociación Euromediterránea en 1995, así como con EEUU y otros países árabes. Estos acabarían favoreciendo otras inversiones extranjeras orientadas a la exportación y contribuirían a mejorar su posición en la economía internacional. Conforme se agotan las posibilidades de privatización y entran en vigor los acuerdos de libre comercio (ALC), la IDE comienza a tener una vinculación más clara con sectores orientados al exterior y a tener una relación directa con el grado de apertura externa de la economía marroquí (Mansouri, 2009). En consecuencia, se puede decir que la IDE de los años 90 en Marruecos respondió a sus necesidades de ajuste estructural y contribuyó a la corrección de los desequilibrios externos de cuenta corriente y el nivel de endeudamiento (Bouoiyour, 2004). Sin embargo, la IDE no ha mostrado el efecto esperado tras los distintos ALC, en la medida en que la UE no ha integrado al país en su frontera de producción.

#### *La IDE como recurso financiero y tecnológico en los planes de desarrollo sectorial*

A partir del año 2000, Marruecos se plantea el apoyo a sectores productivos estratégicos con el objetivo no sólo de aumentar exportaciones sino también de diversificar la economía y favorecer el cambio estructural. Estos sectores son el turismo, el comercio, las infraestructuras, las energías renovables, la agricultura y la industria, y cada uno de ellos son objeto de un plan de desarrollo sectorial específico. Tomando como ejemplo dos de estos planes, el Plan Marruecos Verde (PMV) y el Pacto por la Emergencia Industrial (PEI), se puede observar como la IDE ocupa un lugar destacado en las estrategias de desarrollo marroquíes.

La agricultura marroquí representa una media del 14% del total del PIB, aunque con fuertes oscilaciones debido a la climatología, y supone el 42% de los empleos del país. A pesar de ello, la balanza agroalimentaria del país es negativa. Aunque en la última década se ha roto la relación directa entre sequía y caída del PIB, en los años de dificultades climatológicas el PIB se resiente por el alto peso de la producción agrícola. El

---

Plan Marruecos Verde pretende conseguir una producción agrícola mayor y más estable, que reduzca la dependencia del PIB de de la pluviometría y que contribuya al equilibrio de la balanza de pagos. Desde el punto de vista social, el Plan se propone mejorar las rentas del campo sabiendo que la población rural, con altos índices de pobreza, obtiene el 82% de sus ingresos de la agricultura, así como reducir y estabilizar los precios de los alimentos básicos. En el ámbito medioambiental, destaca la contribución que puede hacer una agricultura más eficiente a la conservación de un bien público como el agua, cuyo consumo agrícola en Marruecos representa entre el 80% y el 90% del total.

A la hora de organizar sus medidas, el PMV diferencia dos pilares dentro del propio sector: la “agricultura competitiva”, que debería contribuir a la mejora de la productividad agrícola, y la “agricultura social”, que debería mejorar el bienestar de los hogares más pobres. Mientras que para el primer pilar cuenta con el influjo de la inversión privada, y particularmente la extranjera, para el segundo pilar confía en la financiación del sector público y de sus socios de la cooperación internacional. Por último, el plan prevé también apoyos al sector agroindustrial con el objetivo de evolucionar hacia actividades de mayor valor añadido.

**Cuadro 1. ¿Qué espera Marruecos de las inversiones agrícolas?**

		Desafíos a superar según el PMV	
		Económicos	Socio-ambientales
Proceso del marco de análisis <sup>2</sup>	Mejora de la provisión de bienes	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estacionalidad y la pluviometría hacen que la provisión de bienes agrícolas (14% del PIB) sea muy inestable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilidad extrema de las capas sociales más frágiles con relación al precio de los artículos de primera necesidad</li> <li>Desafíos de calidad en la distribución, la variedad de producto y las condiciones higiénico-sanitarias</li> </ul>
	Cambio estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vínculos insuficientes con la agroindustria</li> </ul>	
	Estructura Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto significativo de la estacionalidad en el empleo (42% empleo total)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajos ingresos de la población rural debido a la fragmentación parcelaria y el predominio del cereal</li> </ul>
	Equilibrio de la Balanza de Pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Balanza comercial agroalimentaria negativa (2 000 M DH, pesca excluida)</li> </ul>	
	Mejora de bienes públicos		<ul style="list-style-type: none"> <li>80%-90% del agua se emplea en usos agrícolas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Plan MarocVert disponibles en [www.ada.gov.ma](http://www.ada.gov.ma).

La estrategia industrial de Marruecos queda reflejada en el PEI para el período 2009-2015. No es el primer plan desarrollado. Tras la década de los 80 y el desarrollo de las políticas de ajuste estructural se llevó a cabo el plan 2000-2004 y el Plan Nacional del Territorio en 2006, con desiguales resultados. El PEI busca definir un marco de desarrollo para las principales actividades industriales –automóvil, electrónica, aeronáutica, *offshoring*, agroalimentario y textil– a partir de la reconversión del tejido productivo. Para ello se cuenta con atraer deslocalizaciones industriales de países

<sup>2</sup> Estas categorías se corresponden con los procesos de desarrollo del marco analítico empleado en este estudio.

Europeos, aprovechando sus ventajas de economía de frontera. Se espera que estas inversiones contribuyan al aumento del PIB y del empleo industrial y a la reducción del déficit industrial. Para ello, el plan prevé medidas que van desde los incentivos fiscales hasta la construcción de polos industriales. Los distintos planes sectoriales e instituciones como UNCTAD (2008) consideran que para que Marruecos consiga el crecimiento y la diversificación de su economía, necesita de un nivel absoluto de capital extranjero todavía mayor, así como mejoras en el nivel de formación de la mano de obra local.

**Cuadro 2. ¿Qué espera Marruecos de las inversiones industriales?**

Procesos del marco de análisis <sup>3</sup>	Mejora de la provisión de bienes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en productos de mayor valor añadido</li> </ul>
	Cambio estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del PIB industrial, objetivo establecido en 50 billones de dirhams adicionales hasta 2015</li> <li>• Aumento de la inversión privada, objetivo establecido en 50 billones de dirhams adicionales hasta 2015</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del mercado interno</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de infraestructuras y canales de distribución interna</li> <li>• Modernización del tejido empresarial con especial apoyo a PYME</li> </ul>
	Estructura laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La creación de puestos de trabajo industriales duraderos y la reducción del desempleo urbano. Se establece como objetivo la creación de 220.000 empleos con horizonte 2015</li> </ul>
Equilibrio de la Balanza de Pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del déficit comercial a partir del aumento de las exportaciones, en concreto se establece como objetivo el aumento en 95 billones de dirhams</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Pacte National pour l'Émergence Industrielle, <http://www.emergence.gov.ma>.

*Las expectativas surgidas de la primavera árabe*

Tal y como se ha explicado anteriormente, la estrategia de crecimiento de Marruecos en los años 90 y principios del decenio pasado ha estado orientada al crecimiento de las exportaciones y, desde un punto de vista cualitativo, al desarrollo dentro de cada sector de actividades de mayor valor añadido. Otros objetivos con impacto social más directo, como por ejemplo la mejora del empleo, y no sólo su aumento, o la recaudación fiscal, no han ocupado un lugar tan destacado en los documentos sectoriales anteriormente descritos. Sin embargo, en el escenario social abierto tras la primavera árabe, estos objetivos están ganando importancia.

En Marruecos las reivindicaciones del movimiento conocido como 20 de febrero,<sup>4</sup> por un cambio constitucional con apertura política hacia la monarquía parlamentaria, se mezclaban con las exigencias de "igualdad, justicia social, empleo, vivienda, educación y salarios más altos" (Ceimigra, 2012). Una de las respuestas del gobierno a aquellas protestas consistió en la subida de salarios a trabajadores públicos y militares, la inyección de más de 2.000 millones de dólares para incrementar los subsidios, el

<sup>3</sup> Estas categorías se corresponden con los procesos de desarrollo del marco analítico empleado en este estudio.

<sup>4</sup> Los organizadores de las protestas difundieron sus reivindicaciones en las redes sociales a través de un video titulado "Mouvement 20 Février".

aumento de 18.000 nuevos empleos públicos y la creación de un programa especial para universitarios en paro (Escribano, 2011). Sin embargo, algunas de las reivindicaciones iban dirigidas específicamente a empresas extranjeras, por medio de huelgas, manifestaciones e incluso ocupaciones de tierras. Dos de las tres empresas analizadas en este documento sufrieron directamente este tipo de protestas.

Si bien el efecto de la primavera árabe en Marruecos no es comparable con lo ocurrido en otros países vecinos, en el sentido de que no se han alterado las estructuras de poder existentes, sí ha tenido un importante efecto de transformación a nivel político, social e institucional y cabría esperar una apuesta más decidida por un crecimiento inclusivo por parte de las autoridades locales y sus socios internacionales.

## **(2) Enfoque y metodología**

Este estudio pretende contribuir a la elaboración de estrategias de financiación global del desarrollo mejorando el conocimiento de los efectos de la inversión privada en el desarrollo. Para ello, a diferencia de la mayoría de los estudios económicos que abordan esta cuestión, se plantea un análisis caso a caso que tenga en cuenta no sólo los diferentes efectos que puede tener una inversión, sino también los factores que los condicionan, tanto por parte de la empresa inversora como del país receptor de la inversión.

### *Otros estudios sobre los efectos de la IDE en el desarrollo de Marruecos*

Dentro de la literatura académica se pueden encontrar trabajos centrados en identificar los factores de atracción de IDE (Quer, 2007; Bouoiyour, 2003b; Hidane, 2002), pero también en los efectos de la IDE sobre el crecimiento marroquí principalmente durante la década de los 90. Abdellaoui (2004) señala que no es posible afirmar que la entrada de IDE haya tenido un efecto positivo sobre el crecimiento de la productividad total de los factores, en modelos que tenían incorporada la variable de apertura exterior, confirmando la fragilidad del modelo orientado a exportaciones. En su opinión, este resultado se debe a que la mayor parte del crecimiento de las exportaciones marroquíes ha estado tradicionalmente apoyado en el sector textil y alimentario, consolidando las ventajas comparativas del país en los segmentos más bajos de la cadena de valor. El incremento de la orientación exportadora parece haber tenido efectos positivos sobre los niveles de cualificación en aquellos sectores de mayor atracción de multinacionales, pero los derrames hacia empresas nacionales han sido limitados.

La variable de capital humano y el *gap* tecnológico son situadas como elementos explicativos principales del escaso derrame de la IDE hacia el tejido productivo local (Haddad, 1993; Hidane, 2002; Abdellaoui, 2004; Bouoiyour, 2003a y 2006). Además de lo apuntado por Abdellaoui (2004), Bouoiyour (2003a, 2006) analiza el impacto de la

---

inversión extranjera sobre la industria local y apunta que el bajo impacto se debe, además de a la especialización en segmentos de bajo valor y contenido tecnológico, a la baja cualificación laboral. El nivel de cualificación, la capacidad de exportación y la presencia extranjera tienen por lo general un impacto positivo sobre la productividad de las firmas locales, pero la presencia extranjera no implica la transmisión directa de tecnología al tejido local, que depende de la capacidad de absorción y del *gap* tecnológico existente. De este modo, el mayor aprovechamiento de la llegada de inversión extranjera dependerá de la capacidad de mejora del nivel de cualificación de la mano de obra local que permita la absorción de la transferencia tecnológica y el incremento de los niveles de productividad. Hidane (2002) añadía la necesidad del desarrollo de infraestructuras que conectase los principales polos productivos, así como la importancia del fortalecimiento de la estabilidad social a través del empleo.

**Cuadro 3. Resumen de análisis sobre los efectos de la IDE en Marruecos**

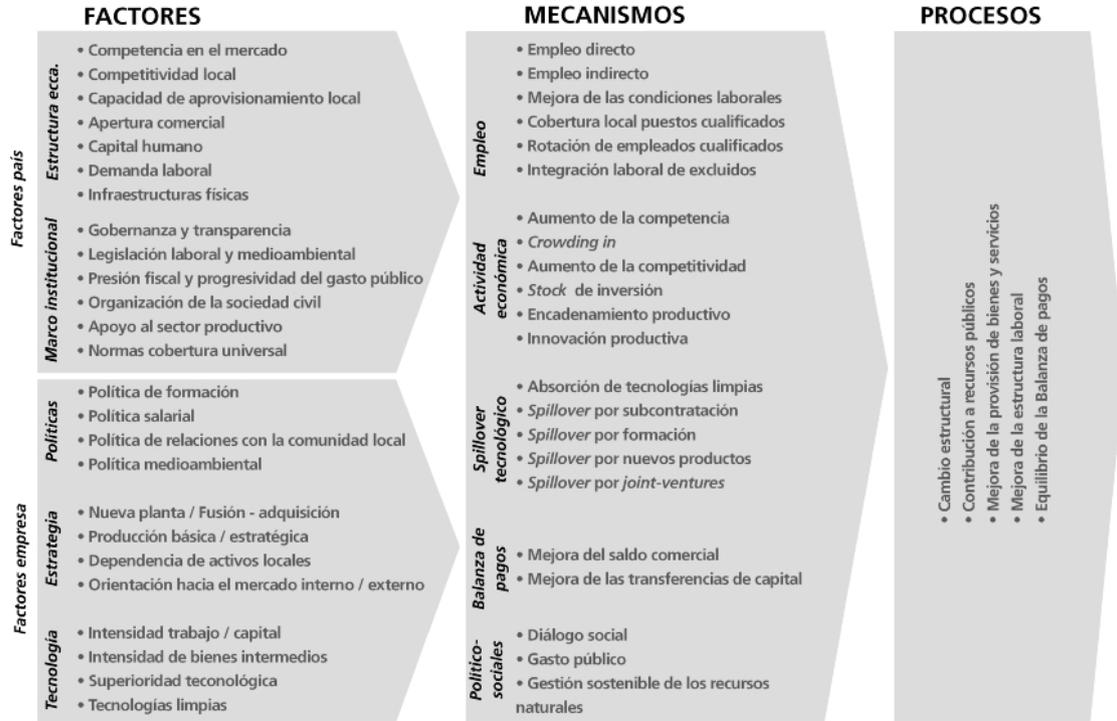
Autor/es	Condiciones	Efectos positivos en el desarrollo	Limitaciones
Abdellaoui (2004)	Apertura externa	Cualificación laboral en sectores orientados al exterior	No se producen <i>spillovers</i> al resto de la economía por especialización en los segmentos más bajos de la cadena de valor
Bouoiyour (2003a, 2006), Haddad (1993), Hidane (2002)		Posibilidad de mejora niveles de productividad local	Limitación por <i>gap</i> tecnológico entre empresa local y extranjera y el bajo nivel de cualificación de la mano de obra
Hidane (2002)		Posibilidad de mejora niveles de productividad local	Necesidad de desarrollo de infraestructuras internas

Fuente: elaboración propia.

### *Enfoque de este trabajo*

Este trabajo pretende sumarse a los estudios sobre los efectos de la IDE en Marruecos, tratando de identificar qué efectos ha tenido, mediante qué mecanismos se han producido y qué combinación de factores los ha provocado. Este planteamiento difiere de los análisis tradicionales sobre los efectos de la IDE en el desarrollo del país receptor en el sentido de que no pretende evaluar cuantitativamente el efecto sobre variables macroeconómicas, sino comprender qué ocurre desde que llega el flujo de inversión hasta que se materializa su impacto. Para ello, se ha construido un marco de análisis que divide las características del país de acogida y de la propia inversión –factores de estructura productiva, de marco institucional y del proyecto de inversión–. Las distintas combinaciones de factores darán lugar a mecanismos –de balanza de pagos, actividad económica, tecnología, empleo, y mecanismos socio-políticos– que, por último, redundarán en efectos en desarrollo –en balanza de pagos, en estructura laboral, en provisión de bienes y servicios, de recursos públicos, o en cambio estructural– (Olivé *et al.*, 2011).

Gráfico 2. Esquema del marco metodológico



Fuente: Olivé et al., 2011.

Puesto que el uso de este método obliga a la aproximación caso por caso de distintas experiencias sobre el efecto de la IDE en el desarrollo, implica tomar proyectos empresariales concretos, en sectores y economías determinadas, para extraer estos resultados cuantitativos y cualitativos. En Marruecos, para poder ilustrar la diversidad de efectos y sus causas, se han escogido tres proyectos distintos de tres sectores diferentes: una empresa de recogida de basuras, una empresa agrícola y una empresa industrial textil. Mientras la primera de las inversiones se enmarca en un plan de privatización auspiciado por el Banco Mundial en los 90, las siguientes son representativas del tipo de inversiones que pretenden atraer los planes sectoriales Marruecos Verde y Emergencia Industrial y, de hecho, han contado con apoyos de las autoridades públicas.

**Metodología**

Sobre la base de un cuestionario para recoger la información cuantitativa y una guía de preguntas para la información cualitativa, se ha obtenido toda la información necesaria para dotar de contenido a cada una de la cincuenta de variables consideradas en el marco analítico. El procedimiento general para la recogida de información ha consistido en: (1) un primer encuentro con un/a directivo/a de la empresa en terreno para obtener información general sobre la empresa –sector de actividad, histórico de la empresa en el país magrebí, etc.–; (2) el envío del cuestionario y de la guía de preguntas; y (3) una

última entrevista, presencial o telefónica, para resolver dudas sobre el cuestionario cuantitativo y poder completar la información cualitativa.

Para poder obtener la información completa de estos seis estudios de caso, tres en Argelia y tres en Marruecos, más de 80 empresas fueron contactadas entre octubre y diciembre de 2012, solicitando su colaboración en el proyecto. Se recibieron respuestas positivas de 12 empresas. De éstas, pudo completarse la información a recabar en seis casos.<sup>5</sup>

Como se señala más arriba, los factores del proyecto empresarial son solamente uno de los tres grupos de factores que intervienen en los mecanismos y procesos de desarrollo. Es, por tanto, necesario completar la información obtenida a través de la empresa con datos y análisis sobre la estructura económica y el marco institucional del país de acogida. Para el caso concreto de Marruecos, se han consultado tanto fuentes nacionales –Ministère de l’Industrie et du Commerce, Ministère de l’Emploi et de la Formation Professionnelle, Haut Commissariat au Plan– como internacionales –Statistical, Economic and Social Research and Training Centre for Islamic Countries (SESRIC), ANIMA Investment Network, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés), Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), Organización Mundial del Comercio (OMC) y Organización Internacional del Trabajo (OIT)–.

### **(3) La recogida y gestión de residuos mejora gracias a la inversión extranjera**

Uno de los sectores privatizados en Marruecos a partir de los 90 fue la recogida y gestión de residuos. Este proceso contó con el apoyo técnico y financiero del Banco Mundial y consiguió atraer a distintas empresas multinacionales para instalarse en Marruecos y participar en los distintos concursos convocados por las autoridades municipales y el Ministerio del Interior. Estos mercados irían aumentando en los años siguientes como consecuencia del aumento demográfico y la urbanización.

A continuación, se estudia el caso de una de estas empresas, filial de un gran grupo internacional español, que se estableció en el país en 2000 y accedió dos años después a un primer contrato de gestión de residuos en Rabat para después extenderse a otras ciudades hasta alcanzar una facturación de 538.516.064 dírham –aproximadamente 48 millones de euros–.

---

<sup>5</sup> En el marco del mismo proyecto, se llevó a cabo un estudio similar en Argelia. Según el caso, las entrevistas se llevaron a cabo en Argel, Madrid o Rabat. En Argelia y Marruecos, los viajes se emplearon también en recoger datos de contexto y realizar entrevistas especializadas y semi-estructuradas a elites (Dexter, 2006). Para Marruecos, el trabajo de campo se ha repartido en dos viajes: noviembre de 2012 y marzo de 2013. (Dexter, 2006). Para Argelia, el trabajo de campo se ha repartido en dos viajes: noviembre de 2012 y marzo de 2013.

**Cuadro 4. Factores empresa**

Actividad:	Recogida y gestión de residuos	
Año de establecimiento:	2000	
Volumen inversión (5 años):	600 millones dirhams (54, 2 millones de euros)	
Cifra actual de negocios (año 2012):	538'5 millones dirhams (48,5 millones de euros)	
<b>Factores-empresa</b>	<b>Valores</b>	<b>Unidad/comentario</b>
Intensidad capital	13%	Amortización capital / costes totales
Intensidad trabajo	48%	Costes laborales/ costes totales
Intensidad RRNN	Sí	Alto uso de suelo para vertederos
Tecnologías limpias	Sí	Vertederos controlados
Política deformación	No	
Política salarial	No	Cumplimiento legal y mínimos salariales
Política de relaciones con la comunidad	No	
Política medioambiental	Sí	Normas de calidad con componente ambiental
Nueva planta/Fusión-adquisición	Concurso	Privatización servicio público
Producción básica/estratégica	Sí	Servicio básico
Dependencia de activos locales	Sí	El 90% de los insumos son locales
Orientación mercado	Interior	Por propia definición de la actividad

Fuente: elaboración propia.

La principal aportación al desarrollo de empresas dedicada a la gestión de servicios básicos es la propia provisión del servicio. Gracias a la llegada de operadores extranjeros al sector de los residuos se pudo dar respuesta al rápido crecimiento poblacional de Marruecos y particularmente el de su población urbana. Según datos del Banco Mundial, la población total de Marruecos sobrepasó en 2013 los 32 millones de habitantes. La tasa de urbanización ascendió del 48% en 1990 al 57% en 2013. El aumento de la producción industrial y el consumo, y la creciente concentración de la población en las ciudades, incrementó la cantidad y diversidad de residuos generados, sobrepasando las capacidades de las administraciones municipales. La cantidad de desechos aumentó hasta alcanzar unos 7,5 millones de toneladas en 2010 (Cerezo, 2011). La empresa analizada en particular es responsable de dar servicio a 5 millones y medio de habitantes en 15 ciudades, lo que supondría una cuota del mercado nacional del 42%. En general, la llegada de las inversiones privadas han facilitado el aumento de la cobertura pasando de un 44% de población con acceso al servicio de recogida en 2008 a un 78% en 2012, con el objetivo de alcanzar el 90% en 2022 (BIRD, 2013).

Los mecanismos concretos por los que inversiones como ésta consiguen mejorar la provisión de bienes y servicios son la innovación en el proceso productivo y el aumento de la competencia y la competitividad. En el gráfico general de factores, mecanismos y procesos se pueden apreciar cuáles se activan para este estudio de caso (véase el Gráfico en el Anexo).

La mejora del producto y su proceso productivo se explica no tanto por el contenido tecnológico de la actividad como por la saturación de las capacidades de gestión de la pública ante el crecimiento poblacional y productivo. La llegada de operadores extranjeros con experiencia en el sector permitió una mejora de las técnicas empleadas y una transferencia de conocimientos de gestión que han permitido el incremento de la cobertura del servicio.

Con la privatización, se incrementa el nivel de competencia entre empresas extranjeras que contaban con la experiencia técnica y de gestión necesarias e incluso surgen nuevas empresas marroquíes. Se observa, finalmente, un incremento de la presión en los concursos públicos de licitación que acaban estimulando las ofertas más competitivas y beneficiosas para el erario público, ya que las licitaciones se resuelven fundamentalmente por precio.

El principal factor condicionante de la mejora de la competencia es el propio marco de competencia que pone en marcha el proceso privatizador. Otros factores económico-estructurales relevantes han sido el creciente tamaño del mercado interno, que atrae a un número suficiente de operadores como para generar una dinámica de competencia y la mejora paralela de infraestructuras físicas: centros de depósitos de residuos urbanos, rellenos sanitarios, plantas de compostaje y unidades de incineración.

**Gráfico 3. Efectos positivos en la provisión de bienes y servicios**



Fuente: elaboración propia.

Aparte de los efectos en la recaudación pública local que tienen los procesos de urbanización por los que se extienden los servicios comunales al mismo tiempo que sus tasas, el impacto más destacable de esta inversión en el ámbito público tiene que ver con el medioambiente. Evidentemente, la modernización de los servicios de recogida y gestión de residuos sólidos tiene un impacto positivo en el medio ambiente por el control de la contaminación del suelo. En ello han influido factores de la empresa, como por ejemplo la limpieza de unas tecnologías desarrolladas en vertederos de países más avanzados en materia ambiental, pero son factores del propio país, particularmente sus infraestructuras, su legislación y gobernanza ambiental, lo que aseguran este impacto. Cabe destacar que en la mejora de estos factores han intervenido de forma decisiva actores de la cooperación internacional, los cuales han financiado centros de depósitos de residuos urbanos, rellenos sanitarios, plantas de compostaje y unidades de incineración, y han prestado cooperación técnica para el desarrollo de capacidades gubernamentales acordes.

Las mejoras de las capacidades físicas e institucionales para la gestión de los residuos han estado enmarcadas en dos programas. El programa de Gestión y Protección Medioambiental (PGPE, 2002-2013) se orientaba a la profesionalización de los servicios, el fortalecimiento del marco regulatorio, desarrollo y rehabilitación de vertederos, creación de programas de sensibilización y puesta en marcha de un programa de apoyo social para el colectivo de separadores. El Programa Nacional para la Gestión de Residuos Domésticos 2008-2023 (PNDM), apoyado por el Banco Mundial mediante préstamos para Políticas de Desarrollo, establece diferentes objetivos para la mejora de la gestión de residuos domésticos. Entre ellos, se proponía la apertura de 350 nuevos vertederos urbanos con el objetivo de alcanzar una tasa de cobertura urbana del 100% en 2023. Se propone además el desarrollo del proceso de separación para lograr una tasa de reciclado del 20% en 2014.

Cabe señalar también el importante esfuerzo realizado para desarrollar institucionalmente los órganos necesarios en el ámbito del medio ambiente, desde departamentos ministeriales hasta instituciones públicas específicas, semi-públicas y privadas. Esta diversidad de organizaciones tiene la ventaja de ofrecer un grado de especialización alto en el sector en poco tiempo y la adopción de una visión macro y multidisciplinar que permite respuestas coordinadas con instituciones internacionales. No obstante, también presenta inconvenientes, especialmente cruces de decisiones y dispersión de esfuerzos.

**Cuadro 5. Principales actuaciones de la cooperación internacional en la gestión de residuos**

Organismo	Actuación
Cooperación Técnica Alemana (GTZ)	Desarrollo del programa de Gestión y Protección Medioambiental (PGPE)
Banco Mundial	Desarrollo del Programa Nacional para la Gestión de Residuos Domésticos (PNDM) Fondo de Equipamiento Comunal (FEC), para la implantación los denominados Mecanismos de Desarrollo Limpio
UE	Financiación de la construcción de vertederos en Essaouira GODEM (Gestion Optimisée des Déchets en Méditerranée), programa específico para la integración del sector informal
PNUD	Asistencia social a los recuperadores de los residuos; Programa Mecanismo de Desarrollo Limpio Marruecos
Agencia Japonesa de Cooperación Internacional(JICA)	Directrices nacionales para la mejora de la gestión de los residuos sólidos
USAID	Plan para las regiones de Meknès, Azrou y OuledTeima
Gobierno Dinamarca	Plan para las regiones de Tanger y Khemisset
Grupo Bancario KFW	Estrategia para la eliminación de residuos peligrosos (CNED), estrategia de formación y elaboración de guía de buenas prácticas

Fuente: elaboración propia a partir de (ICEX, 2011) y Département de l'Environnement (2001).

*¿Se pueden mejorar los efectos en empleo mediante el diálogo social?*

El primer efecto en la estructura laboral de la inversión analizada es el empleo directo: 4.800 puestos de trabajo, los cuales, a excepción de algunos puestos directivos, están ocupados por personal local. Esto es el resultado lógico de la combinación de una actividad intensiva en empleo cuyos requisitos de formación son acordes con las capacidades locales. Sin embargo, otros efectos deseables en el mercado laboral, como las mejoras de las condiciones salariales y la integración de colectivos desfavorecidos, son actualmente dos desafíos pendientes para la empresa analizada.

Las retribuciones salariales de los puestos de trabajo menos cualificados se encuentran en línea con el salario mínimo marroquí pero conviene señalar que suponen en muchos casos una mejora relativa de las condiciones laborales, ya que muchas de las personas que acceden a ellos lo hacen desde empleos informales. Dicho esto, la compañía ha sufrido diferentes huelgas de recogida en 2011 y 2012 que tenían como demanda el cumplimiento de los compromisos en materia de mejora salarial y de condiciones de trabajo.

La empresa no comparte la visión presentada por los sindicatos y considera que el recurso a la huelga tiene que ver con la enorme presión que genera la suspensión de un servicio tan sensible como la recogida de basuras. En su opinión, en estas acciones han confluído el descontento social general manifestado durante la primavera árabe y la pasividad de las instituciones ante el riesgo de desórdenes mayores. Por otra parte, considera que existen obstáculos al diálogo social están relacionados con la falta de cultura sindical. En la propia empresa, el número de sindicatos ha ascendido de cuatro a 17 después de la primavera árabe pero las capacidades de sus responsables están limitadas por la falta de formación y una experiencia de tan solo tres años.

En lo que se refiere a la integración laboral de colectivos excluidos, la empresa analizada tiene enfrente una compleja problemática social, la recogida informal (véase el Recuadro 1). Hasta ahora esta integración laboral, que necesariamente implicaría un diálogo con instituciones y los propios colectivos de recicladores, no ha sido promovida por ninguna de las partes, pero la empresa se plantea iniciar un acercamiento al problema y para ello podría buscar apoyos en la cooperación internacional. A nivel sectorial, si bien los planes de desarrollo sectorial del Banco Mundial comentan la problemática y su intención de trabajar por solucionarla, los resultados conseguidos han sido escasos.

### Recuadro 1. Desafíos para la integración laboral en la gestión de residuos urbanos

Un número importante de personas se dedica a la recogida informal, separado y venta de residuos para su posterior reutilización. Son los denominados recuperadores de residuos (*mikhala* o *chiffoniers*), personas de bajos recursos asentadas en núcleos de infraviviendas alrededor de los vertederos. El subsector de la recogida informal está organizado internamente, existiendo distintas funciones, retribuciones y condiciones. Por un lado estarían los recogedores ambulantes y los denominados “carroñeros” –denominados así por remover los residuos en los vertederos y contenedores–, que se dedican a la recogida de los residuos y se lo venden a los mayoristas intermedios. Éstos, situados por lo general en los barrios residenciales, son básicamente comerciantes de residuos que clasifican y lavan para venderlos posteriormente, por ejemplo en el caso del plástico a los trituradores mayoristas. Los trituradores están instalados principalmente en Casablanca y se dedican a la compra de plástico reciclable que es triturado y vendido para pasar de nuevo a la cadena productiva (Mountadar, 2007).

Esta problemática afecta a diversos ámbitos. En primer lugar afecta a las condiciones de vida y salud de la población directamente implicada, especialmente a la población infantil. Se calcula que, del total de personas dedicadas a esta actividad, un 30% son niños menores de 14 años (GTZ, 2006). Supone además un problema en las cadenas de recogida y gestión de residuos, asumiendo la tarea de separación y valoración de mercancías para su reutilización y dificultando el potencial desarrollo del reciclaje. No obstante, es necesario señalar que, precisamente por la inexistencia de la separación y reciclaje formal, diversos estudios otorgan un papel clave al sector informal en la reducción del impacto medioambiental del desarrollo industrial y poblacional (Mountadar, 2007). La reutilización de los residuos incluye al material orgánico, principal residuo generado, para la alimentación de ganado, con los asociados riesgos en la cadena alimentaria. Además, la situación en los vertederos afecta a la proliferación de incendios, tanto de combustión espontánea como provocados para facilitar la separación de residuos, con importante impacto en el medio ambiente y la calidad del aire (GTZ, 2006).

### (4) La contribución al cambio estructural de una empresa de almendras

El caso analizado para ejemplificar los efectos en el desarrollo de la inversión extranjera en el agro marroquí es una inversión española dedicada al cultivo y descascarado de la almendra. El proyecto se lanzó en 2005 con el arrendamiento de 500 hectáreas y una inversión de 3 millones de euros gracias a un concurso para adjudicación de parcelas lanzado por el propio Gobierno. La finca está dedicada principalmente al almendro (250 ha), aunque se cultivan también naranjos (50 ha) y olivos (20 ha). Es una actividad principalmente primaria, siendo la única transformación el descascarado de la almendra. La cifra de negocios de la empresa es actualmente de 8 millones de dirhams (720.000 euros), cuando los árboles están todavía al 50% de su producción aproximadamente.

**Cuadro 6. Factores empresa**

Actividad:	Cultivo y descascarado de almendra	
Año de establecimiento:	2005	
Volumen inversión (5 años):	3 millones euros	
Cifra actual de negocios (año 2012):	720.000 euros al 50% de capacidad	
<b>Factores-empresa</b>	<b>Valores</b>	<b>Unidad/comentario</b>
Intensidad capital	15%	Amortización capital/costes totales
Intensidad trabajo	30%	Costes laborales/costes totales
Intensidad RRNN	Sí	Alto consumo de tierra y agua
Intensidad de bienes intermedios	55%	Costes laborales/costes totales
Superioridad tecnológica	1500/55	Ratio de productividad kg/ha
Tecnologías limpias	Sí	Riego por goteo y limpieza mecánica
Política de formación	Sí	Basado
Política salarial	No	Cumplimiento legal y mínimos salariales
Política de relaciones con la comunidad	No	Contactos informales e irregulares
Política medioambiental	Sí	Normas de calidad con componente ambiental
Nueva planta/Fusión-adquisición	Nueva	300/350 hectáreas de nueva planta
Producción básica/estratégica	Sí	Rubro deficitario en balanza agroalimentaria
Dependencia de activos locales	Sí	Cultivo mediterráneo
Orientación mercado	Interior	100% ventas en Marruecos

Fuente: elaboración propia.

A continuación se describen los efectos más destacados de esta inversión en el desarrollo, dentro del conjunto de secuencias que se exponen en el Gráfico del Anexo A2. Éstos se producen principalmente por la vía del cambio estructural y son consecuencia de una inversión de nueva planta intensiva en capital y de la superioridad tecnológica de la empresa. Seguidamente, se realiza una valoración sobre la posible mejora de estos efectos en cambio estructural gracias a una propuesta de colaboración público-privada entre la empresa y la Agencia de Desarrollo Agrario (ADA) y sobre el impacto social que podría tener.

#### *Efectos de una inversión agrícola sobre el cambio estructural*

Si bien el cambio estructural, entendido como una modificación del patrón productivo de una economía que genera un aumento de la productividad total de los factores se asocia habitualmente a inversiones en nuevas actividades industriales con alto contenido tecnológico, la inversión anteriormente descrita produce dos efectos claros y positivos en este proceso. Por un lado, contribuye a un mayor stock de capital físico con equipamientos que son relativamente escasos en el contexto local, como por ejemplo, el sistema de riego por goteo o la planta de descascarado. Por otro lado, produce una innovación de producto introduciendo una variedad de planta mejorada genéticamente en una zona como Marrakech, donde a pesar de tener las condiciones físicas que hacen de California el primer productor mundial, no abunda el su cultivo. La innovación consiste también en el propio proceso productivo y en la introducción de técnicas de cultivo intensivo.

**Gráfico 4. Efectos positivos sobre el cambio estructural**



Fuente: elaboración propia.

El descascarado mecanizado, en particular, supone agregar entre un 20% y un 30% de valor al fruto recogido con actividades primarias, pero esto está en línea con el ratio actual de transformación agroalimentaria de Marruecos y muy por debajo del ratio del 100% que se da en España y que inspira los objetivos del PMV en materia de cambio estructural. Es verdad que el producto de este caso tiene por destino la industria y la artesanía pastelera nacional, por lo que se produce un encadenamiento productivo hacia delante, pero en una actividad preexistente y por tanto no adelanta un cambio cualitativo en la estructura productiva. A escala sectorial, según datos del Ministerio de Industria y Comercio (2010) expuestos en el Cuadro 7, la aportación de la inversión extranjera a este cambio estructural es de momento minoritaria, con un 15% del número de empresas agroindustriales y un 18% de su volumen de producción.

Los efectos anteriormente descritos son posibles gracias a la superioridad tecnológica de la empresa y a su inversión en nueva planta con una apuesta por cultivos relativamente intensivos en capital. Tal y como se explica en el cuadro siguiente, la productividad del inversor extranjero es 27 veces mayor que la del pequeño agricultor marroquí.

**Cuadro 7. Comparativa de costes y productividad: oportunidades para la transferencia tecnológica**

Características:		Inversor extranjero	Explotación típica marroquí
		Regadío	Secano
		Descascarado industrial	Descascarado manual
<b>Intensidad</b>	<b>laborales</b>	15%	90%
<b>(coste sobre total costes)</b>	<b>amortización capital</b>	30%	–
	<b>consumos intermedios</b>	55%	10%
<b>Extensión</b>	<b>hectáreas</b>	300	5
<b>Producción</b>	<b>kg</b>	450.000	275
	<b>valor (€) (1)</b>	1.575.000	1.650
<b>productividad</b>	<b>kg/ha</b>	1.500	55
	<b>€/ha</b>	5.250	192,5

(1) estimaciones según precio medio de los últimos 10 años: €3,50/kg.

Fuente: Moroccan Almonds International SARL.

Mientras un agricultor típico marroquí maneja con una persona una finca media de cinco hectáreas en la que el almendro crece de forma natural, sin regadío y con una cantidad mínima de insumos, el inversor extranjero trata el almendro como un frutal

más, obteniendo rendimientos muy superiores gracias a una estructura de costes totalmente distinta. La explotación extranjera analizada emplea una media de 60 personas en una finca de 350 hectáreas en total, por lo que genera una cantidad de empleo similar por cada hectárea de tierra. Ahora bien, si se tiene en cuenta la totalidad de los costes, la mano de obra es una parte mínima de la estructura del inversor extranjero comparado con sus consumos y su inversión en capital físico. El inversor extranjero amortiza una inversión en nueva planta de casi 3 millones de euros que comprende desde la adaptación de la tierra hasta la instalación de riego por goteo y una planta de procesamiento de la almendra.

#### **Recuadro 2. La agregación como mecanismo de transferencia de tecnología agrícola**

Dentro del Plan Marruecos Verde (PMV), el objetivo más claro de lucha contra la pobreza consiste en aumentar los hasta ahora bajos ingresos de la población rural, los cuales se achacan en parte a la fragmentación parcelaria y el predominio del cereal. Cuando un inversor extranjero entra en el sector con grandes cultivos de mayor rentabilidad, cabe esperar que lo haga con técnicas de producción intensivas en capital, como en este caso, y por tanto con un efecto limitado en empleo y salarios, más aún, cuando los bajos salarios pueden ser un factor de atracción de la inversión. Dicho esto, el plan prevé establecer pasarelas entre ambos pilares mediante los llamados proyectos de agregación.

La agregación es un mecanismo de apoyo a la cooperación empresarial en el sector primario. Es una de las principales medidas del PMV y pretende organizar a los pequeños agricultores alrededor de una empresa líder en la producción, gestión y/o comercialización. De esta manera, se convierte en una pasarela entre el primer pilar del PMV, la agricultura competitiva, y el segundo, la agricultura social.

Mediante la agregación, una empresa líder, ya sea de capital nacional o extranjero, comercializa la producción de pequeños agricultores del mismo ramo a cambio de transferir tecnologías y con un reparto equitativo de ganancias y riesgos. Esto permite a la empresa líder ampliar su volumen de negocio sin incurrir en mayores riesgos financieros y a los pequeños agricultores integrarse en la economía de mercado con el necesario respaldo tecnológico y comercial. El PMV completa el esquema de colaboración con medidas de acceso a la financiación y subvenciones.

Este sistema puede superar los problemas de productividad de la agricultura marroquí, los cuales se considera que están ligados a la fragmentación de la propiedad, y al mismo tiempo incrementar los ingresos de los pequeños agricultores. El desarrollo de este sistema de agregación forma parte de los objetivos del apoyo presupuestario del Banco Africano de Desarrollo al sector de la agricultura en Marruecos.

#### *Cómo mejorar los efectos en cambio estructural con un impacto social positivo*

El gran impacto de una empresa como esta en el cambio estructural se daría si sus técnicas de cultivo, que multiplican por diez la productividad de la tierra, se extendieran al conjunto del sector mediante *spillovers* por subcontratación o *joint-ventures*. Con este objetivo se establecen los llamados proyectos de agregación en el PMV (Recuadro 2).

La empresa analizada, que no ha tenido un gran impacto por la vía del empleo debido a sus características tecnológicas, ha sido invitada por la Agencia de Desarrollo Agrícola (ADA) a liderar un proyecto de agregación en su sector. Este proyecto permitiría a pequeños agricultores adquirir planta certificada a precio de coste, recibir asistencia para su cultivo intensivo, servirse de las instalaciones industriales de la empresa líder y

---

canalizar a través de su estructura comercial la producción para su destino al mercado nacional o internacional, si fuera necesario.

Este proyecto se vería reforzado mediante subvenciones de la ADA para el pequeño agricultor agregado y beneficiaría a la empresa internacional facilitando su participación en el margen comercial del conjunto de la agregación y reforzando sus opciones en un mercado internacional altamente especulativo. Desde el punto de vista social, el efecto más importante se daría en las rentas de los pequeños agricultores, que en caso de éxito podrían multiplicar por diez la productividad de sus parcelas.

### (5) Efectos en cambio estructural y balanza de pagos de una empresa de fabricación de tela

La empresa analizada a continuación se dedica a la producción de tela y alcanzó en 2012 una cifra de negocio de 629 millones de dirhams. Tiene amplia experiencia en el sector y ocupa una posición de liderazgo nacional y mundial, con plantas ubicadas también en los principales mercados de América del Sur. Se instaló en Marruecos en 1990 con orientación exportadora hacia el mercado europeo. Además de esta contribución al equilibrio de la balanza de pagos, contribuye positivamente al cambio estructural en línea con el Pacto de Emergencia Industrial que persigue el desarrollo de actividades de mayor contenido tecnológico y valor añadido. En este marco, la empresa ha recibido incentivos fiscales para su establecimiento en Marruecos. La secuencia general de factores, mecanismos y procesos de desarrollo de esta empresa se describe en el Gráfico A3 del Anexo.

#### Cuadro 8. Factores empresa

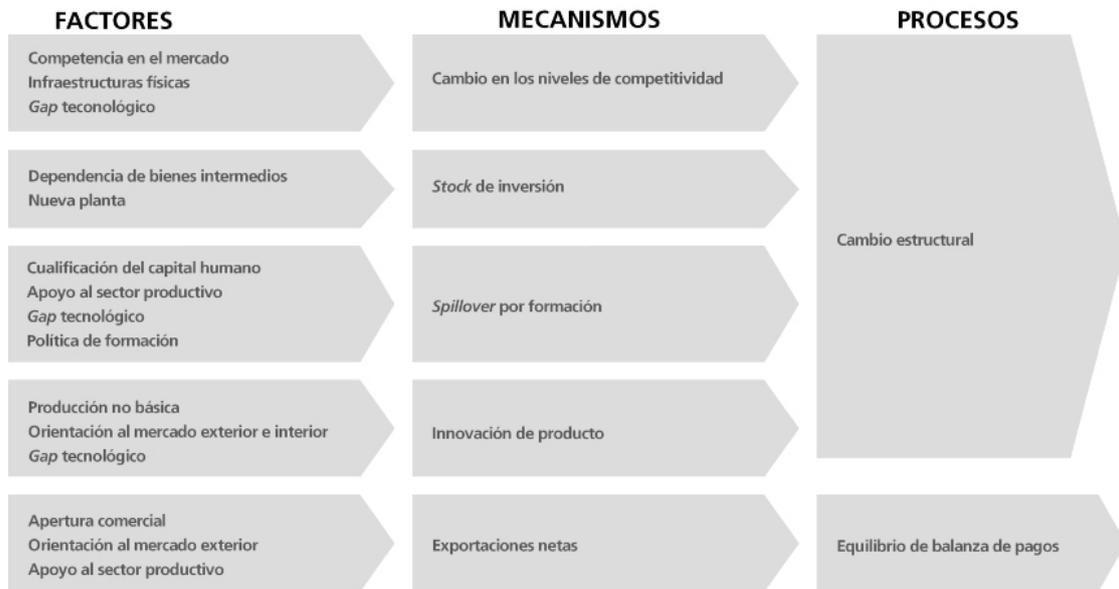
Actividad:	Fabricación de tejido	
Año de establecimiento:	1990	
Volumen inversión (5 últimos años):	343 millones de dirhams (31,1 millones de euros)	
Cifra actual de negocios (año 2012):	629 millones de dirhams (56.5 millones de euros)	
Factores-empresa	Valores	Unidad/comentario
Tecnología	Intensidad capital	12,6% Amortización capital/costes totales
	Intensidad trabajo	10,4% Costes laborales/costes totales
	Intensidad RRNN	Sí Alto consumo agua
	Intensidad de bienes intermedios	57,8% Costes/costes totales
	Superioridad tecnológica	Sí Más intensiva en capital y mejor maquinaria que competencia
Políticas	Tecnologías limpias	Sí Maquinaria más moderna, planta depuradora de agua
	Política de formación	Sí
	Política salarial	No Cumplimiento legal y mínimos salariales
	Política de relaciones con la comunidad	No Contactos informales e irregulares
	Política medioambiental	Sí Normas de calidad con componente ambiental
Estrategia	Nueva planta/Fusión-adquisición	Nueva
	Producción básica/estratégica	Sí Estratégica. Fuerte déficit comercial de insumos de la confección. Sustitución de importaciones
	Dependencia de activos locales	No
	Orientación mercado	Exterior 70% de la producción exportada

Fuente: elaboración propia.

La industria textil ha sido históricamente una de las actividades de mayor peso en la estructura económica marroquí y todavía hoy ocupa el 3% del PIB total y el 10% del PIB industrial, por lo que su desarrollo no indica *a priori* un cambio estructural. Sin embargo, dentro del textil, hay que distinguir entre la fabricación de tejidos y la confección, con dos perfiles de empresa y diferente intensidad en recursos (López-Mancisor y Urcelay, 2007). Por un lado, la industria tradicional de la confección, intensiva en mano de obra, reúne al 70% de empresas del sector. Por otro lado, la industria de tejidos, como la que aquí se analiza, es intensiva en capital.

El alto grado de automatización del proceso de fabricación de tejidos, unido al hecho de que la inversión se realiza en nueva planta y se amplía en años sucesivos, favorece la formación bruta de capital físico necesaria para una evolución hacia actividades de mayor valor añadido. Además, hay que destacar que antes de la llegada de la empresa existían pocas empresas de fabricación de tela, introduciendo una tecnología puntera que podría ser emulada por otras empresas similares que van creciendo del lado de la gran industria de la confección marroquí.

**Gráfico 5. Efectos positivos sobre cambio estructural y balanza de pagos**



Fuente: elaboración propia.

En este sentido, cabe destacar que la empresa realiza una política activa de formación interna y tiene conexiones con universidades y centros de formación, acogiendo a un número elevado de alumnos para realizar prácticas en la empresa. El incremento de la formación, unido a cierta presión de la competencia sobre los empleados de la compañía, hacen que se detecten efectos de *spillover* por formación.

Por la vía de la balanza de pagos, esta inversión ha tenido distintos efectos netamente positivos. Por un lado, ha favorecido las exportaciones. De hecho, la localización de la empresa en Marruecos respondía principalmente a una orientación exportadora facilitada por la proximidad geográfica con su mercado principal y los distintos incentivos, como los acuerdos de libre comercio, e infraestructuras que favorecen las deslocalizaciones industriales en el país. Por otra parte, la empresa ha desarrollado también un importante mercado interno, la industria de la confección, con alta propensión a importar. Finalmente, aunque la empresa es intensiva en importaciones, comprando en el extranjero el 70% de insumos como el algodón, hilo y productos químicos, que suponen un 57,8% sobre los costes totales de producción, ha favorecido mediante la colaboración con empresas locales la producción nacional de algunos insumos como la sosa cáustica.

### ¿Son posibles otros efectos en desarrollo?

#### **Recuadro 3. El desarrollo del sector textil ¿mejora del empleo o cambio estructural?**

Dentro de la industria textil, podemos diferenciar dos subsectores diferenciados. Por un lado, la industria de la confección intensiva en mano de obra y la tradicionalmente desarrollada en el país. Marruecos exporta principalmente prendas acabadas, que suponen el 15% de las exportaciones totales. La línea de confección está orientada a gamas medias-bajas de la moda internacional, segmento en el que tradicionalmente se ha posicionado la economía marroquí. Son en su mayoría pequeñas y medianas empresas que trabajan para marcas internacionales en régimen de subcontratación. Dada la intensidad en empleo y la búsqueda por parte de las empresas de bajos costes laborales, la confección textil es un sector habitualmente incluido en los informes sobre condiciones laborales en los países en desarrollo.

El subsector de la tela, por el contrario, es un sector deficitario en términos agregados, con un déficit en 2011 del 2% sobre el PIB, constituyendo el principal insumo orientado hacia la confección interna y re-exportado como producto terminado. Son empresas de mayor tamaño e intensidad en capital, con procesos de producción altamente automatizados, cuyos factores de localización no están tan asociados con la búsqueda de bajos costes laborales si no con la cercanía al segmento de la confección.

Mientras el apoyo al subsector de fabricación de tejidos se justifica en el marco del cambio estructural, es en el sector de la confección donde más impacto en empleo puede tener la inversión y la acción pública. Al mismo tiempo, una transformación estructural hacia un mayor valor añadido pasaría por la mejora de las condiciones laborales en toda su cadena de valor, entendiéndose que las mejoras laborales son más viables en contextos de incremento de productividad. El Plan de Emergencia Industrial hace una tímida referencia a las condiciones de trabajo. Teniendo en cuenta la creciente presión social que reciben las grandes marcas de moda por parte de las ONG sobre las condiciones laborales del sector en toda su cadena de aprovisionamientos, sería de interés mutuo para empresas y gobiernos, y podría ser objeto de una acción concertada que mejorara los valores asociados a la marca *made in Morocco*.

Como se ha comentado anteriormente, esta empresa se ha beneficiado de exoneraciones fiscales que tienen la finalidad de favorecer efectos en balanza de pagos y cambio estructural. Este factor limita otros posibles efectos en desarrollo, como los derivados de una mayor recaudación fiscal. Por otra parte, la automatización de los

---

procesos que favorece el cambio estructural mediante la formación bruta de capital físico, limita efectos más importantes en empleo. Mientras que lo primero puede ser mejorado con una modificación de los factores institucionales, lo segundo, el impacto en empleo, tendría que buscarse en otros segmentos, como por ejemplo la confección, intensiva en empleo, pero hasta ahora basada en bajos costes laborales.

## **Conclusiones**

Los casos anteriores muestran cómo los efectos en desarrollo de la inversión extranjera son diversos y dependen de varios factores. La inversión en el sector de residuos produce efectos positivos en la provisión de un servicio básico, en medio ambiente y en las finanzas públicas. La inversión industrial en segmentos como la fabricación de telas supone un avance en el cambio hacia una estructura productiva con mayor capital físico y tecnologías más avanzadas. La inversión en producciones agrícolas de alta rentabilidad, con técnicas de cultivo intensivo e incorporando actividades de transformación industrial, también favorece el cambio estructural de una economía cuyo empleo se concentra en actividades primarias de baja productividad.

En casi todos los efectos descritos inciden factores que tienen que ver con las características de la propia empresa. Así una empresa de fabricación de telas, intensiva en capital y con tecnologías avanzadas, puede contribuir a reforzar la cadena de valor del textil en Marruecos –cambio estructural–, mientras que una empresa orientada al mercado interior, que introduce una mejora de la gestión en el ámbito de los servicios básicos, puede contribuir significativamente a la mejora de la provisión de bienes y servicios mediante el aumento de la tasa de cobertura del servicio que ofrece. El Cuadro 9 da cuenta de las diferencias entre las empresas analizadas y explica también las posibles diferencias de sus efectos.

Cuadro 9. Algunos elementos para comparar

Indicador	Empresa			Sector			nacional
	Agrícola	Textil	Recogida residuos	Agrícola	Industria	Servicios	
<b>Empleo</b>							
Nº personas empleadas	60	560	5.000	4.231.934 (b)	2.301.479 (b) 487.454 (c)	4.029.695 (b)	10.633.000 (b)
Intensidad en empleo (nº trabajadores cada millones de euros)	66	10	103	435 (d)	110 (d) 309 (c)	89 (d)	137 (d)
Nivel de salarios (dólares)	215 (e)	215 (e)	215 (e)	ND	ND	ND	ND
<b>Capital</b>							
Inversión (suma de 5 últimos años, euros; I)	3	31,1	54,2	–	–	–	–
Intensidad media en capital (I/V) (%)	–	12 (g)	9,5 (g)	0,6 (h)	1 (h)	ND	2,51 (i)
<b>Balanza de pagos</b>							
Importaciones (% de compras totales)	15	70	10	-2,9 (j)	2,8 (k)	–	-8 (j)
Exportaciones (% de ventas totales)	0	70	0	–	-2,9 (l)	–	–
Financiación externa (% de la financiación total)	0	0	50	–	–	–	2
Repatriación de beneficios (%)	0	ND	ND	–	–	–	–
<b>Provisión de recursos públicos</b>							
Presión fiscal (%)	0%	1	30,6	–	–	–	34,9 (h)

(a) Para todas las compañías, la fuente son las propias empresas y el año el del momento de la entrevista (primer trimestre 2013) a menos que se especifique lo contrario.

(b) Año 2011, fuente: Haut Commissariat au Plan.

(c) Total sector textil, año 2011, Haut Commissariat au Plan. Incluye industria de tejidos, confección y cuero.

(d) Cálculos propios a partir de empleo y valor añadido, fuente Haut Commissariat au Plan.

(e) Salario mínimo (SMIC). Es el salario moda, entendido por más frecuente.

(g) Inversión sobre cifra de negocio, 2011.

(h) Inversión sobre valor añadido, 2011, cálculos propios a partir de Ministère de l'Industrie et du Commerce.

(i) Inversión sobre valor añadido, 2011, UNCTAD.

(j) Saldo comercial neto en relación al PIB sectorial o nacional  $((X-M) / \text{PIB})$ .

(k) Subsector confección.

(l) Subsector tejidos.

Fuente: elaboración propia de datos recabados de las propias compañías, Banco Mundial, Haut Commissariat au Plan, Ministère de l'Industrie et du Commerce y UNCTAD.

Dicho esto, el marco institucional y la estructura económica influyen también en los efectos finales en desarrollo de cada inversión analizada. La contribución a la mejora del medio ambiente de la empresa de residuos no se puede explicar sólo por sus tecnologías limpias, sino también por el desarrollo paralelo de legislación e infraestructuras públicas. Igualmente, en la contribución a la balanza de pagos de una empresa de fabricación de telas, confluyen la orientación exportadora de la empresa, la apertura comercial del país –alimentada con los distintos acuerdos de libre comercio– y sus capacidades logísticas. Más aún, en los casos analizados, algunos de los factores que convergen oportunamente con las características de las empresas extranjeras han sido promovidos por planes de desarrollo que buscaban precisamente esos efectos y que en ocasiones contaron con apoyo de la cooperación internacional.

Por ello, resulta pertinente evaluar las políticas de atracción de inversiones y los planes de desarrollo sectorial –junto con los apoyos que reciben de la cooperación internacional– mediante marcos de análisis que permiten no sólo evidenciar efectos en desarrollo sino también explicar las secuencias que producen dichos efectos. Estos análisis pueden resultar especialmente útiles para detectar cuellos de botellas, factores ausentes en una inversión que impiden que otros que sí están presentes desencadenen un mecanismo de desarrollo. Por ejemplo, la superioridad tecnológica y la intensidad en capital pueden aportar innovaciones de producto que, sin embargo, no se extienden al resto de la economía, tal y como explican algunos trabajos citados en este documento. Estos cuellos de botella pueden ser factores como la competitividad local, las capacidades de aprovisionamiento o el capital humano, ya que impiden el establecimiento de vínculos de los actores más avanzados con el grueso del sector. En uno de los casos analizados, el Ministerio de Agricultura se propone superar esta situación apoyando a pequeños productores para que se asocien a un operador extranjero líder en su sector y puedan absorber sus conocimientos. En otro de los casos, se pone de manifiesto la necesidad de detectar los cuellos de botella que hacen que empresas intensivas en empleo del sector de los residuos no contribuyan más decisivamente a la mejora de la estructura laboral, mediante mecanismos como el diálogo social o la integración de colectivos excluidos. En el caso de la Marruecos, la identificación de cuellos de botella que limitan la contribución de la actividad económica al empleo o a los bienes públicos locales y globales resultaría especialmente útil para la redefinición de planes de desarrollo mejor alineados con las demandas de la población en el nuevo escenario social surgido tras la primavera árabe.

## **Bibliografía**

Abdellaoui, Mohamed-Karim, y Laurent Grimal (2004), "IDE, spillovers et croissance dans les pays en développement: application au cas de la Tunisie et du Maroc", *Séminaires GDR- EMMA*, Estambul.

BIRD (2013), *Program document for a proposed loan to the Kingdom of Morocco for a third municipal solid waste sector development policy loan*, Report n° 74639-MA.

Bouoiyour, Jamal (2003a), "Labour productivity, technological gap and spillovers evidence from Moroccan manufacturing industries", *MPRA Paper*, n° 37035, University Library of Munich.

Bouoiyour, Jamal (2003b), "The determining factors of foreign direct investment in Morocco", *MPRA Paper*, n° 37326, University Library of Munich.

Bouoiyour, Jamal (2004), *Foreign direct investment in Morocco*, en Sergey Perrin y Frédérique Sachwald (eds.) (2004), "Foreign direct investment in developing countries: leveraging the role of multinationals", Agence Française de Développement e Institut

---

Français des Relations Internationales, pp. 149-167.

Bouoiyour, Jamal (2006), "Labor productivity, human capital and technology gap in manufacturing Moroccan", *African Finance Journal*, vol. 7, nº 2, Africa Growth Institute, pp. 1-17.

Ceimigra (2012), *VI informe anual sobre migraciones e integración: nuevos retos para las políticas de inmigración e integración*, Fundación Ceimigra.

Cerezo, Beatriz, Rosalva Espino y Cristina Silvera (2011), *El sector del medio ambiente en Marruecos*, PROEXCA, Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad del Gobierno de Canarias.

Département de l'Environnement (2001), *Rapport national sur l'état de l'environnement*, Secrétariat d'Etat auprès du Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, Royaume du Maroc.

García, Ángel (2002), "Reformas estructurales, privatización y sector privado en Marruecos", *Quaderns de Política Econòmica*, Universidad de Valencia, nº 1, septiembre-diciembre.

GTZ (2006). *Rapport final de l'étude de faisabilité relatif à l'amélioration de la gestion de la décharge publique de Tanger*, Coopération Technique Allemande Programme de Gestion et de Protection de l'Environnement (PGPE), octubre.

Haddad, Mona, y Ann Harrison (1993), "Are there positive spillovers from direct foreign investment – evidence from panel-data for Morocco", *Journal of Development Economics*, vol. 42, pp. 51-74.

Hidane, Adil, Fatima Bernoussi y Mouna Tourkmani (2002), *Diagnostic de l'attractivité du Maroc pour les investissements directs étrangers*, Direction des Etudes et de Prévisions Financières, Ministère des Finances et de la Privatisation, Royaume du Maroc.

ICEX (2012), *Marruecos. Estructura económica*, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Marruecos, Rabat.

ICEX (2011), *El mercado de la gestión de residuos en Marruecos*, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Marruecos, Rabat, septiembre.

López-Mancisidor, Eduardo, y Mariano Ucelay (2007), "El sector textil y de confección en Marruecos: el papel de las empresas españolas", *Boletín Económico ICE*, nº 2918, agosto.

Mansouri, Brahim (2009), "Effets des IDE et de l'ouverture commerciale sur la croissance économique au Maroc", Conférence Africaine-2009, United Nations Economic Commission for Africa (UNECA), Addis Abeba, noviembre.

---

Mountadar, Mohammed, y Omar Assobhei (2007), "Existing situation in Morocco concerning the generation and management of domestic solid waste", *Development of domestic solid waste management schemes for small urban communities in Morocco*, WASTESUM(LIFE06 TCY/MA/000254), julio.

Olivié, Iliana, Aitor Pérez y Carlos Macías (2011), "Opening the black box of FDI and development", *ponencia presentada al congreso EADI-DSA "Rethinking development in an age of scarcity and uncertainty. New values, Voices and alliances for increased resilience"*, Universidad de York, 19-22/IX/2011.

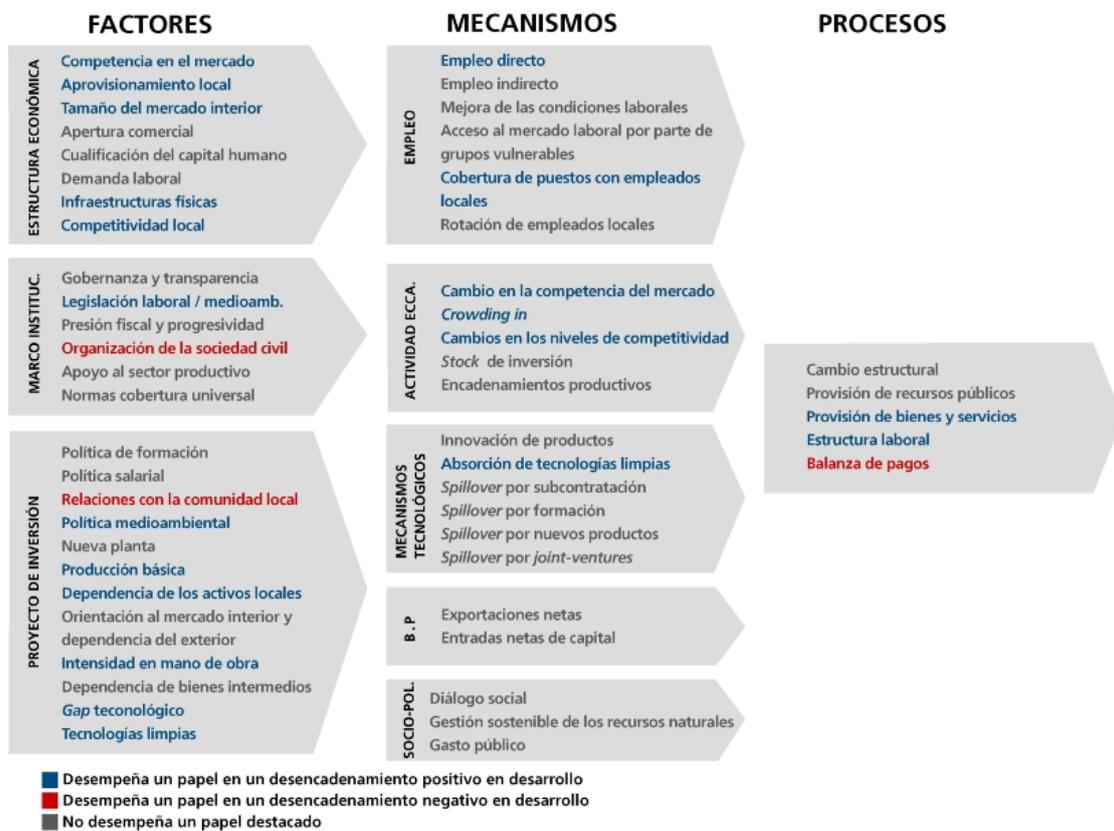
Quer, Diego y Claver, Enrique (2007), "Determinants of Spanish foreign direct investment in Morocco", *Emerging Markets Finance and Trade*, vol. 43, pp. 19-32.

Said, Mohamed (2004), "Dinámica de las privatizaciones en Marruecos", *Información Comercial Española*, nº 819, diciembre.

UNCTAD (2008), *Examen de la politique de l'investissement Maroc*, Nueva York y Ginebra.

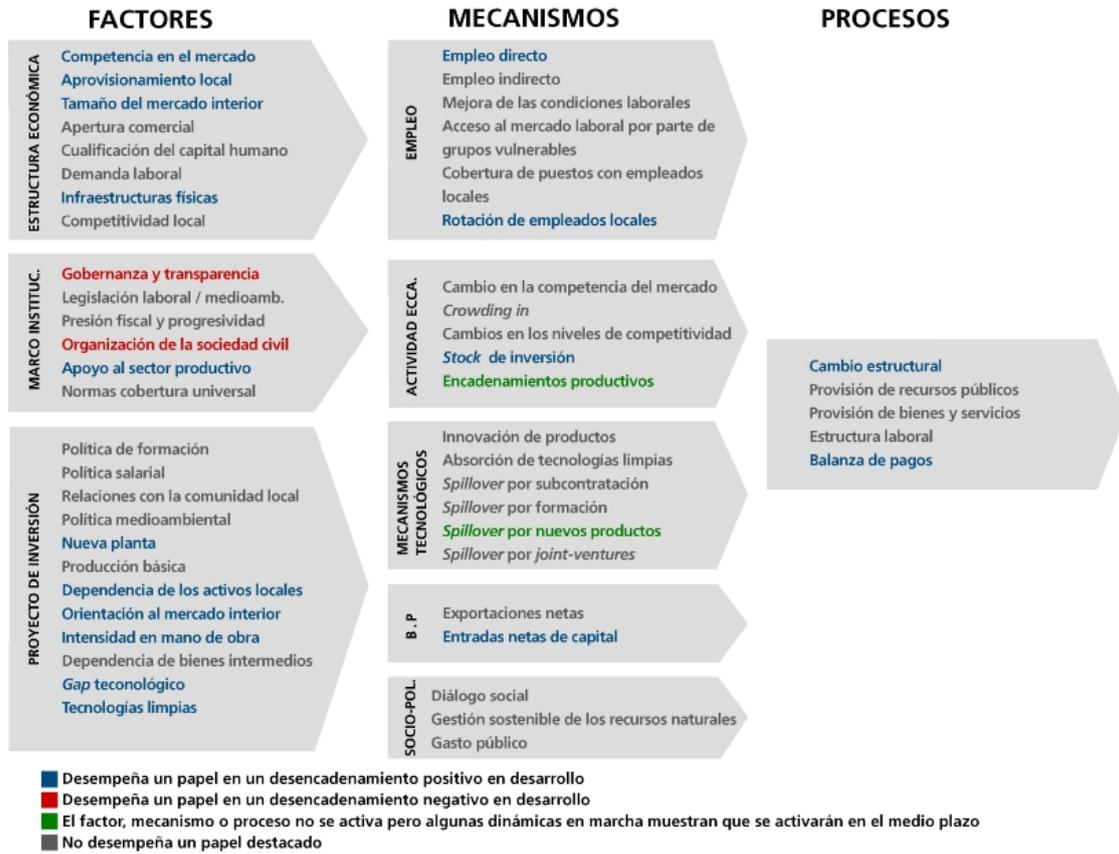
## Anexo

**Gráfico A1. El caso de la empresa de recogida de residuos**



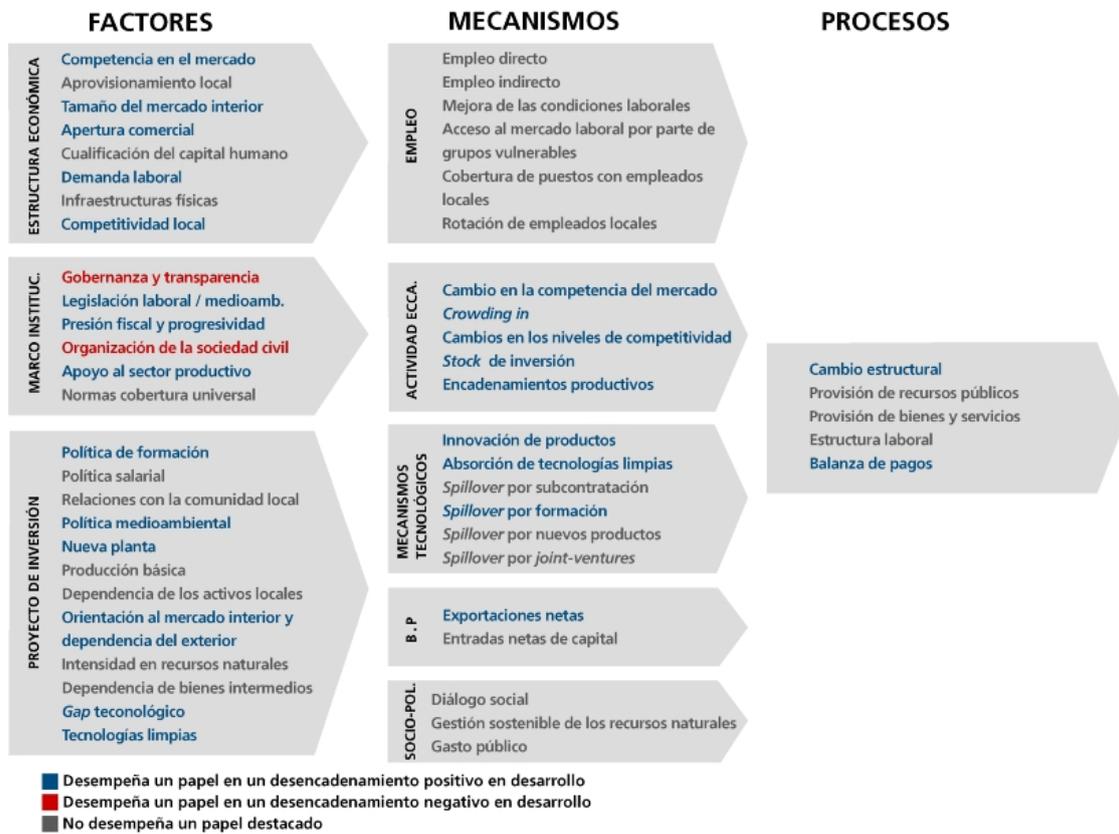
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico A2. El caso de la empresa productora de almendras**



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico A3. El caso de la empresa de fabricación de tejidos**



Fuente: elaboración propia.