



Destino: Marruecos
Internacionalización del talento

ISBN: 978-84-86851-46-0
D.L.: B27711-2012

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

Destino: Marruecos

Internacionalización del talento

Destino: Marruecos

Internacionalización del talento

Autores:

José Ramón Pin Arboledas. Profesor Ordinario y Director Académico del IRCO, IESE

Pilar García Lombardía. Investigadora Asociada, IESE

Andreu Peiró Barra. Investigador, IESE

Colaboradores:

Ángela M^a Gallifa Irujo. Gerente del IRCO

José Antonio de Ros, Presidente de ERES Relocation Services

Octubre de 2012

Agradecimientos:

El presente estudio de investigación ha sido realizado por el IRCO, International Research Center on Organizations del IESE (www.iese.edu/IRCO) en colaboración con ERES Relocation Services (www.eresrelocation.com). Queremos agradecer su colaboración a las personas y empresas que nos han facilitado la información y las opiniones sobre los temas analizados en este trabajo.

Índice

At a Glance	7
1. Marruecos: puente entre África y Europa	9
2. Contexto geoestratégico y económico	13
2.1. Dimensión geoestratégica.....	13
2.2. Dimensión económica: principales indicadores macroeconómicos	18
2.3. Tejido empresarial: grupos económicos privados marroquíes	20
2.4. Inversión extranjera	21
2.5. Consumo interno	25
2.6. Gestión pública.....	25
3. Análisis sectorial.....	27
4. Oportunidades para las empresas españolas	35
4.1. Marco de las relaciones comerciales entre España y Marruecos.....	35
4.2. Contexto sectorial	37
5. Vivir en Marruecos.....	41
5.1. Aspectos protocolarios.....	41
5.2. Requisitos de movilidad	42
5.3. Aspectos laborales.....	42
5.4. Vida cotidiana	43
5.5. Comunicaciones con España.....	44
5.6. Coste y calidad de vida.....	44
Anexo 1. Indicadores macroeconómicos.....	47
Anexo 2. Principales planes sectoriales en Marruecos.....	49
Anexo 3. La opinión de los expertos: entrevistas a expatriados de empresas españolas en Marruecos.....	51
Bibliografía y referencias.....	53

At a glance

- Situación geoestratégica privilegiada, entre el Mediterráneo y el Atlántico, como puente de unión entre África y Europa.
- Mayor estabilidad política que cualquiera de los países vecinos.
- La «primavera árabe» (2011) consolidó un conjunto de cambios políticos, encaminados a liberalizar la economía marroquí, implantados mediante un conjunto organizado y estructurado de planes estratégicos.
- Sectores estratégicos y de desarrollo prioritario para el Gobierno marroquí: energía (sobre todo, renovable), gestión del agua, automoción, construcción (viviendas e infraestructuras), *offshoring* y turismo.
- Variada cartera de acuerdos comerciales con Estados Unidos, la Unión Europea y España.
- Creciente presencia de intereses chinos (Chináfrica), derivada de la abundancia de fosfatos.
- Principales retos a resolver: corrupción, inseguridad jurídica y carencias en formación de la mano de obra.

1. Marruecos: puente entre África y Europa

El Reino de Marruecos forma parte, junto con otros cuatro países (Argelia, Libia, Mauritania y Túnez) de la región del norte de África conocida como «el Magreb», un mercado conjunto de más de ochenta millones de habitantes y con una posición geográfica excepcional, entre las costas del mar Mediterráneo y el océano Atlántico.

Tiene frontera con Argelia al este (que se encuentra cerrada desde 1994); por el sur, con Mauritania (incluyendo el Sáhara Occidental, territorio ocupado militarmente por Marruecos); y por el norte, con España, país con el que mantiene intensos lazos comerciales y comparte tanto fronteras marítimas como terrestres (ciudades autónomas españolas de Ceuta y Melilla y peñón de Vélez de la Gomera).

Datos básicos	
Nombre oficial	Reino de Marruecos
Superficie	446.550 km ²
Situación geográfica	en el noroeste de África. Limita al norte con el océano Atlántico, el mar Mediterráneo y las ciudades españolas de Ceuta y Melilla; al este con Argelia, y al sur con el Sáhara Occidental (área en litigio).
Principales recursos naturales	fosfatos, hierro, manganeso, cobalto, plomo y pesca.
Población (2010)	31.951.412 habitantes
Densidad	71,6 hab./km ²
Grupos de población	árabes y bereberes 99%
Población ciudades	
Capital	Rabat (1.884.917 habitantes)
Principales ciudades	Casablanca (3.356.337), Fez (1.072.468), Marrakech (953.305).
Religiones	musulmanes 98,7%, cristianos 1,1%, judíos 0,2%
Lenguas	
Oficiales	árabes
Otras	francés, español, lenguas bereberes
Formalidades de entrada	pasaporte en vigor. No hace falta visado para estancias inferiores a 90 días
División administrativa	15 regiones

Fuente: FICHA-PAÍS, Marruecos, ICEX, 2012



Uno de los activos más importantes para el país es, precisamente, su situación geoestratégica como punto de partida hacia Oriente Medio y África Subsahariana, y derivado de su posición en el estrecho de Gibraltar, la presencia de Ceuta y Melilla y el valor intangible de los espacios aéreo y marítimo de entrada al mar Mediterráneo. Eso ha hecho que confluyan intereses a escala nacional (de España y Francia, principalmente); internacional (Banco Mundial, UNESCO, FAO, etc.); y continental (Unión Europea [UE] y Unión Africana [UA]), entre otros; y ha supuesto un impulso para sus procesos logísticos, ya que es capaz de servir a Europa en una franja de 24-48 horas; a toda África en un plazo medio de 9 días; a Norteamérica en una semana; y a Latinoamérica en 15 días.

La población marroquí está integrada fundamentalmente por dos etnias, la árabe y la bereber. Se trata de una población joven, de la que un 31% tiene menos de 15 años. La esperanza de vida, por otra parte, ha pasado de los 65 años, en 1987, a los 71,8 años, en el 2009, aunque siguen existiendo importantes diferencias entre los entornos rural y urbano.

Tabla 1: Indicadores sociales

Población (2010)		Bienestar social	
Crecimiento de población (tasa anual)	1%	Índice de desarrollo humano (puesto en <i>ranking</i> mundial, 187 países, 2011)	130
Estructura por edades:		Gasto públicos en salud/PIB (2009)	1,9%
0-14 años	28%		
15-64 años	66%		
65 años o más	5%		
Estructura de género (hombre por mujer)	0,96%	Gasto público en educación/PIB (2009)	5,4%
Población urbana	57,8%	Índice Gini de desigualdad (2007)	0,409

Fuente: FICHA-PAÍS, Marruecos, ICEX, 2012

Las principales ciudades del reino de Marruecos, por orden de tamaño de población, son: Casablanca, Rabat-Salé, Kenitra, Marrakech, Fez, Tánger-Asilah y Tetuán.

Las estimaciones estadísticas apuntan a que, para el 2015, la población urbana podría superar los 20 millones, lo que representaría casi el 60% de la población total. Estas previsiones reflejan la continuidad de la actual tendencia a la urbanización del país¹.

En los últimos años, España ha buscado fomentar la presencia de las empresas españolas en el país magrebí y, por ello, Marruecos se ha convertido en el primer destino de nuestra inversión en el continente vecino del sur. En la actualidad, nuestro país cuenta con más de 700 empresas en este país que operan en prácticamente todos los sectores de actividad.

¹ *Marruecos*, Guía elaborada por la Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, 2011.

2. Contexto geoestratégico y económico

2.1. Dimensión geoestratégica

Como se ha mencionado anteriormente, Marruecos es uno de los países que componen la región norteafricana del Magreb. Para el país, África del norte representa un mercado más pequeño que el de los Países Bajos², ya que el nivel de integración comercial subregional es muy bajo. La razón deriva, sobre todo, de factores de orden político, como la rivalidad entre los países, magnificada por la competencia entre Marruecos y Argelia, dos Estados que se disputan la hegemonía regional siguiendo estrategias de economía y desarrollo diferenciadas. El conflicto argelino-marroquí se debe, sobre todo, al conflicto sobre la soberanía del Sáhara Occidental³.

Esta región, al este de las Islas Canarias, fue una colonia española hasta que las fuerzas de la península se retiraron del territorio en 1975, que fue cedido posteriormente a Marruecos y Mauritania. Desde entonces, Argelia siempre ha apoyado las corrientes independentistas saharauis, representadas por el Frente Polisario. Según el exsenador Jordi Solé Tura, en un artículo publicado en el periódico El País, hace justo diez años⁴, el interés de Argelia en el Sáhara Occidental se debe al beneficio que le puede suponer a este Estado tener una salida al océano Atlántico y rodear así a Marruecos. Estas son algunas de las razones por las cuales las fronteras entre ambos países se encuentran prácticamente cerradas desde 1994 y las cumbres de la Unión del Magreb Árabe (UMA)⁵ bloqueadas, aunque en los últimos meses ha habido movimientos para la reactivación de las mismas⁶, de momento no se ha logrado ningún acuerdo concreto. Todas las problemáticas detalladas han supuesto obstáculos que, a su vez, han derivado en la dificultad para el aprovechamiento de sinergias de mercado y la explotación de ventajas competitivas y complementariedades productivas entre los países norteafricanos.

A causa de esta desavenencia territorial, lo que podría ser una cooperación entre las naciones magrebíes, para aprovechar las ventajas competitivas de cada uno, se ha convertido en un estado de competencia entre países en la lucha por la atracción de la inversión africana, en concreto con sus vecinos de Argelia, Libia, Mauritania y Túnez. A pesar de ello, de entre los países del Magreb, es Marruecos el país que en la actualidad cuenta con una estabilidad política más consolidada, y supo controlar los efectos de la «primavera árabe» del 2011. El conocido como «Movimiento del 20 de febrero» forzó al rey Mohamed VI a introducir reformas en la Constitución en pro de la igualdad, la justicia social, el empleo y la educación, medidas que han supuesto un importante déficit público que, a su vez, ha frenado el crecimiento del país, ha aumentado la tasa de inflación y ha forzado la subida de impuestos.

2 Escribano Francés, G. y Lorca Corróns, A. (2004): «La política comercial de Marruecos: de la liberalización a la modernización». Revista de Economía de Información Comercial Española, 865:59-81.

3 Aggad, F. (2004): «The Arab Maghreb Union: Will the Haemorrhage Lead to Demise?» African Insight, april.

4 Sole Tura, J. (2002): «El Frente Polisario, entre Marruecos y Argelia». El País: http://elpais.com/diario/2002/07/29/opinion/1027893610_850215.html

5 La UMA fue constituida el 17 de febrero de 1989 como un acuerdo de interacción comercial firmado por Marruecos, Argelia, Túnez, Libia y Mauritania.

6 «La Unión del Magreb trata de resucitar» (2012). ABC: <http://www.abc.es/20120217/internacional/abci-magreb-reunion-201202171921.html>

Esta ola de protestas produjo un impacto diverso en los otros territorios. Así, en Argelia, lo que se consiguió fue que se levantara el estado de emergencia en febrero del 2011 tras 19 años en vigor (desde la Guerra Civil), aunque se mantenido la prohibición de protestas en la capital, Argel; en Mauritania, el efecto no supuso notables cambios; en Túnez, semilla del movimiento, las protestas derivaron en la huida del presidente Ben Ali; y en Libia produjo una guerra civil que finalizó con la caída de la capital, Trípoli, y la muerte de Muamar al Gadafi, líder del gobierno libio.

El informe «Doing Business» (2012), del Banco Mundial, analiza y compara las regulaciones que afectan a las pequeñas y medianas empresas locales en 183 países. De este modo, cuantifica el impacto de la legislación local y nacional en la actividad empresarial correspondiente⁷. A la luz de los datos contenidos en este informe, podremos evaluar la competencia existente en el norte de África. Así, los indicadores en los que divide este informe y que de forma posterior se evaluarán son:

- **Apertura de un negocio:** procedimientos, tiempo, coste y capital mínimo necesario para abrir una nueva empresa.
- **Permisos de construcción:** procedimientos, plazos y costes requeridos para obtener los permisos de construcción y las licencias y conexiones a redes de suministros.
- **Registro de propiedades:** procedimientos, plazos y costes necesarios para transferir una propiedad inmobiliaria.
- **Obtención de crédito:** promedio ponderado de los índices de fortaleza de los derechos legales y de alcance de la información crediticia.
- **Protección a los inversores:** índice de fortaleza de la protección a los inversores compuesto por el índice de grado de transparencia, el de responsabilidad de los directores y el de facilidad para juicios de accionistas.
- **Pago de impuestos:** número de pagos tributarios; tiempo para preparar, presentar declaraciones tributarias y pagar impuestos; y total de impuestos como porcentaje de los beneficios antes del devengo de imposiciones.
- **Comercio transfronterizo:** documentos, tiempo y coste que precisan las actividades de exportación e importación.
- **Cumplimiento de contratos:** procedimientos, plazo y costes para resolver una disputa comercial.
- **Resolución de la insolvencia (cierre de una empresa):** tasa de recuperación en caso de quiebra.

⁷ Web oficial del «Doing Business» (en español): <http://espanol.doingbusiness.org/>

Una vez conocidos los resultados percentiles de cada economía en cada una de las nueve áreas analizadas en el índice de «Doing Business 2012» (a través de los nueve indicadores detallados anteriormente), se realiza el promedio simple para determinar el índice de facilidad para hacer negocios y así elaborar una ordenación de mayor a menor sencillez para estrechar lazos comerciales.

Tabla 2. Ficha de Marruecos en «Doing Business» (2012)

Perspectiva general del país				
Región	Oriente medio y Norte de África	Doing Business 2012 clasificación	Doing Business 2011 clasificación	Cambio
Categoría de ingreso	Ingreso bajo medio			
Población	32.381.283			
INB per cápita (US\$)	2.850,00			
		94	115	21

Clasificación de la categoría	Doing Business 2012 clasificación	Doing Business 2011 clasificación	Cambio
Apertura de un negocio	93	82	-11
Manejo de permisos de construcción	75	76	1
Obtención de electricidad	107	102	-5
Registro de propiedades	144	143	-1
Obtención de crédito	98	96	-2
Protección de los inversores	97	153	56
Pago de impuestos	112	148	36
Comercio transfronterizo	43	48	5
Cumplimiento de contratos	89	87	-2
Resolución de la insolvencia	67	63	-4

Fuente: Banco Mundial

El interés de Marruecos por atraer inversión se puede constatar con la mejora de su posición en los *rankings* mundiales de protección a los inversores (donde escala 56 posiciones), comercio transfronterizo (+5) y el pago de impuestos (+36). Este último dato se debe, probablemente, al desarrollo de las zonas francas en varios enclaves marroquíes. En el lado opuesto, desciende en otros campos como el de apertura de un negocio, la obtención de electricidad (debido al déficit energético que sufre el país, con las expectativas de mejora de cara al 2020, con el Plan Solar Mediterráneo impulsado por la Unión por el Mediterráneo y la colaboración franco-marroquí Transgreen), la resolución de la insolvencia, el cumplimiento de contratos o la obtención de créditos. Aún así, Marruecos mejora en veintiuna posiciones su clasificación en el indicador general, lo que prueba sus esfuerzos por impulsar el desarrollo económico.

Tabla 3. Clasificación de las economías de Oriente Medio y norte de África (2012)

	Facilidad para hacer negocios	Apertura de un negocio	Permisos de construcción	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección a los inversores	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Resolución de la insolvencia
Arabia Saudí	1	1	1	1	1	1	4	2	14	7
Emiratos Árabes Unidos	2	3	3	2	2	13	2	1	13	16
Qatar	3	12	4	5	5	8	1	8	6	2
Baréin	4	8	2	4	11	5	6	7	8	1
Túnez	5	5	8	7	5	3	11	3	3	3
Omán	6	7	6	3	5	8	3	6	7	8
Kuwait	7	14	12	10	5	2	5	12	9	4
Marruecos	8	9	7	15	5	8	14	5	4	6
Jordania	9	10	9	13	12	13	7	9	12	10
Yemen	10	6	5	6	14	16	15	14	1	11
Líbano	11	11	17	14	2	8	8	11	10	13
Egipto	12	2	16	11	2	5	17	10	16	14
Ribera Occidental	13	17	13	8	15	3	9	13	5	17
Siria	14	13	14	9	16	12	13	15	18	9
Irán	15	4	18	17	5	17	16	17	2	12
Argelia	16	15	10	18	12	5	18	16	11	5
Iraq	17	16	11	12	16	13	10	18	15	17

Fuente: Banco Mundial

A nivel norteafricano, Marruecos se sitúa en segunda posición en el índice de facilidad para hacer negocios, por detrás de Túnez y por delante de Argelia (Libia no ha sido analizada en este estudio y Mauritania no se incluye como economía del norte de África⁸).

Marruecos cuenta con un proceso para la obtención de permisos de construcción y de obtención de crédito más efectivos y cercano al líder, Túnez, en pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia.

El dossier también considera las diferencias regionales existentes en Marruecos, y para ello escoge las ocho áreas con una economía más dinámica (véase la Tabla 3 para conocer los territorios sujetos a análisis). Cuando profundizamos en ellas, vemos como Sus-Masa-Draa (con capital en

8 En la clasificación global, Mauritania se sitúa en la posición 159 y Marruecos en la 94.

Agadir) ocupa la primera posición en facilidad para hacer negocios, permisos de construcción y cumplimiento de contratos. La zona, situada en el sur del reino, basa su economía a la agricultura y la pesca, pero, sobre todo, en el turismo, ya que la capital es conocida internacionalmente por sus playas y su naturaleza (especialmente el Parque Natural de Souss-Massa).

Tabla 4. Clasificación de las ocho regiones de Marruecos elegidas por el «Doing Business»(2012)

Región	Facilidad para hacer negocios	Apertura de un negocio	Permisos de construcción	Registro de propiedades	Cumplimiento de contratos
Sus-Masa-Draa (Agadir)	1	6	1	4	1
Oriental (Nador)	2	7	7	3	3
Chauia-Uardiga (Settat)	3	1	2	2	7
Marrakech-Tansift-Hauz	4	4	3	5	4
Garb-Chrarda-Beni Hsen (Kenitra)	5	1	5	1	8
Gran Casablanca	6	3	4	7	6
Mequínez-Tafilalet (Mequínez)	7	5	8	6	2
Tánger-Tetuán	8	8	5	8	5

Fuente: Banco Mundial

En este punto, es importante destacar en qué indicadores la región de Agadir no es líder: apertura de un negocio y registro de propiedades. La primera posición en ambos casos la ocupa la región Garb-Chrarda-Beni Hsen, con capital en Kenitra, la segunda ciudad más poblada tras Casablanca, y que cuenta con un parque industrial y logístico, el Atlantic Free Zone. Este complejo cuenta con una zona franca de más de dos millones de metros cuadrados que goza de ventajas fiscales y aduaneras, además de estar conectada mediante autopista y ferrocarril con el principal aeropuerto, el de Casablanca, y los dos mayores puertos marítimos, Casablanca y Tánger.

2.2. Dimensión económica: principales indicadores macroeconómicos

La economía marroquí se caracteriza por su dualidad, con un sector industrial y de servicios relativamente moderno pero con un peso excesivo del sector agrícola, tradicional y muy dependiente de la climatología. Además, la estructura de la economía de este país viene determinada por una serie de circunstancias históricas⁹:

1958-1960	Política intervencionista del Gobierno de izquierda de Abdalá Ibrahim.
1960-1983	Planes de desarrollo. Nacionalización parcial del comercio exterior y política de marroquinización de terrenos agrícolas y de la industria. Marruecos opta por la economía de mercado.
1983-1993	Ajuste estructural, auspiciado por el Fondo Monetario Internacional (FMI).
1993-2010	Reformas económicas y liberalización.

Tabla 5: Indicadores económicos

Producción (avance 2011)	
PIB corriente (millones de dólares USD)	100.257
PIB PPA (millones de dólares USD)	160.843
PIB per cápita (dólares USA)	3.103
Índice de competitividad global	73
Crecimiento del PIB per cápita (tasa anual)	5,41%
Distribución sectorial del PIB	
Servicios	59,5%
Industria	26,7%
Agricultura	13,8%
Estructura de la demanda/PIB	
Consumo privado	59%
Consumo público	18%
Formación bruta del capital	31%
Exportaciones de bienes y servicios	35%
Importaciones de bienes y servicios	49%
Ahorro interno bruto/PIB	23%
Empleo	
Población activa/población con más de 15 años (2010)	49,5%
Mujeres activas/población activa total (2010)	25,9%

9 Marruecos. Guía elaborada por la Cámara Económica y Comercial de España en Rabat, 2011.

Agricultura	39,8
Industria	21,8
Servicios	38,3
Tasa de desempleo (2010)	9,1%
Precios (2011)	
Índice de precios al consumo (tasa de variación anual)	0,9%
Sector público (2011)	
Saldo presupuestario/PIB	-6,1%
Deuda pública/PIB	52,9%
Tipo impositivo máximo	
Empresas	30%
Individual	38%
Energía, comunicaciones, I+D	
Composición de la generación eléctrica (% del total, 2009)	
Hidroelectricidad	12,1%
Carbón	52,4%
Petróleo	20,4%
Gas natural	13,3%
Nuclear	0%
Otros	1,8%
Dependencia energética	96%
Comunicaciones (por mil habitantes, 2010)	
Líneas telefónicas principales	117
Teléfonos móviles	1.001
Ordenadores (2009)	57
Usuarios de Internet	490
Gastos en investigación y desarrollo/PIB (2006)	0,64%

Fuente: Ficha país, Marruecos, ICEX, 2012

Marruecos ha experimentado un crecimiento estable y continuo durante el último lustro (Tabla 5). El crecimiento real del Producto Interior Bruto (PIB) se ha mantenido cercano al 5% en los últimos años gracias las condiciones favorables de que dispone para beneficiarse del comercio exterior como son la proximidad logística a Europa, que permite la posibilidad de fabricar en Marruecos y distribuir los productos a la península ibérica y Francia en un plazo de dos días; cierto nivel de desarrollo; un sistema financiero relativamente desarrollado y no afectado por la actual crisis financiera; y mano de obra barata, poco cualificada por general, pero con disponibilidad de formación intermedia a un coste competitivo (Anexo 1).

Aunque la economía de Marruecos presenta un importante potencial de desarrollo, algunos factores limitan aún su crecimiento. Así:

- Excesiva dependencia del sector agrícola.
- Importante peso de la economía sumergida. Se calcula que en este ámbito se encuentran más de un millón de empresas (excluyendo las agrícolas), que dan empleo a unos dos millones de personas (25% de la población activa) y que generan en torno a un 7% del PIB. Esta situación perjudica enormemente a la hacienda pública.
- Poca competitividad del sector industrial, que además está concentrado en algunos sectores como el textil.
- Sector público sobredimensionado.
- Renta per cápita inferior a la de los países del Magreb, excepto Mauritania.
- Elevado índice de pobreza y una reducida clase media.
- Baja cualificación de la población activa.
- Alto nivel de analfabetismo (49% de la población mayor de 15 años)
- Elevado nivel de paro estructural entre los jóvenes¹⁰.

El paro juvenil en Marruecos, que afecta especialmente a los licenciados, es uno de los problemas socioeconómicos más graves que enfrenta el país. Con 33 millones de habitantes, el paro castiga duramente a la población rural y, en especial, a los jóvenes. Oficialmente tiene una tasa de paro del 10%, pero algunos especialistas consideran que es difícil encontrar cifras reales de paro. Las estimaciones sitúan su paro juvenil en una tasa de en torno al 31% de los menores de 34 años, y asciende a más del 60% del colectivo de licenciados. Incluso hay quien eleva esta cifra hasta casi el 80%. Lo que sí es constatable es que cuanto más se sube en la escala de preparación más crece la cifra de parados, siendo los titulados superiores los más afectados¹¹.

2.3. Tejido empresarial: grupos económicos privados marroquíes

La economía poscolonial marroquí, siguiendo la tendencia habitual en los países que han estado dominados por potencias extranjeras y que han vivido un proceso de descolonización marcado por los movimientos nacionalistas, ha visto emerger un sector privado dominado, en gran medida, por los colonos afincados en el país. La intervención del poder público para proteger los in-

10 Marruecos. Guía elaborada por la Cámara Económica y Comercial de España en Rabat, 2011

11 Desde el 2010, son relativamente frecuentes las inmolaciones de grupos de jóvenes licenciados que no encuentran trabajo. Esta tendencia se incrementó con la «primavera árabe» y es una muestra de la desesperación que invade a este colectivo.

tereses del país no ha sido neutra, y ha favorecido a algunas familias y notables regionales. En la década de los noventa, la política de apertura y liberalización cambió algo esta situación.

Además, una nueva oleada de empresarios tratan de imponerse a la vieja guardia, poco dada a darse a conocer y a salir a Bolsa. Los grupos económicos marroquíes que más han crecido en los últimos años son precisamente aquellos que se han adaptado a los cambios, han firmado alianzas con grupos extranjeros y han salido a cotización bursátil.

Al hablar de los grupos económicos de Marruecos es imprescindible hacer una breve referencia al grupo ONA (Omnium Nord Africain). Se trata del primer grupo privado marroquí, fundado en 1919 por el empresario francés Jean Epina y constituido inicialmente por sociedades del sector financiero, minero, de transportes y turismo. En el momento de la marroquinización, pasó a estar bajo el control de la familia real. A lo largo de su historia, la principal estrategia del grupo ha sido el crecimiento internacional mediante la compra de empresas, lo que ha permitido a este conglomerado convertirse en el número uno de Marruecos en varios sectores. También ha permitido a ONA crear el primer polo financiero del país, el primer banco del Magreb y el octavo de África¹². En 1999, este grupo tomó el control de la SIN (Sociedad Nacional de Inversiones), segundo holding marroquí, que había sido privatizado unos años antes¹³.

2.4. Inversión extranjera

En la actualidad, Marruecos es el único país del continente africano que no es miembro de la UA. Este hecho se deriva de la aceptación, en 1984, por parte de la asamblea de la Organización para la Unidad Africana (instancia predecesora de la actual UA) y de la cual Marruecos era miembro fundador, de la adhesión de la República Árabe Saharaui Democrática (RASD) como estado miembro. A raíz de ello, Marruecos presentó su renuncia a pertenecer a esta organización. Aun así, el país magrebí está presente en otras asociaciones como la Liga Árabe, la Unión del Magreb Árabe, la comunidad francófona, la Organización de la Conferencia Islámica, la Unión por el Mediterráneo, el Grupo de los 77 y el Centro Norte-Sur. También tiene el rango de aliado de Estados Unidos como miembro extra-OTAN.

El proceso de privatización de empresas públicas y la apertura de la gestión de ciertos servicios al sector privado han supuesto el impulso definitivo para la atracción de la entrada de capital extranjero a varios sectores como el tratamiento y distribución de agua, el tratamiento y recogida de residuos, la energía, las infraestructuras, la agroindustria, el turismo o el transporte público urbano.

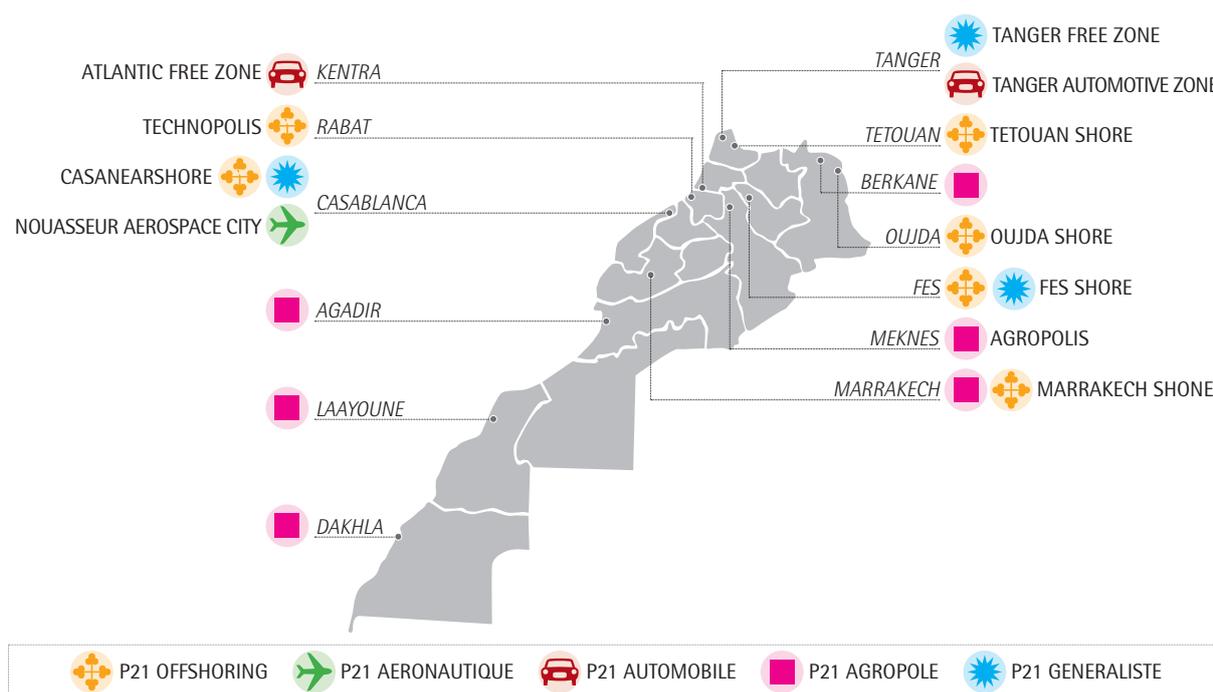
Para conseguirlo, se ha hecho un considerable esfuerzo en la mejora del entorno de negocios mediante la simplificación administrativa y la transparencia reglamentaria. Así, en este sentido, algunas de las medidas impulsadas por Marruecos han sido:

¹² Una exhaustiva descripción de los diferentes grupos empresariales marroquíes puede encontrarse en Edfouf, M.: «Grupos económicos privados en Marruecos», Boletín Económico del ICE, 1-15 agosto (2007), pp.: 77-89.

¹³ El grupo empresarial de inversiones declaró un fuerte aumento de sus beneficios en 2010, momento en el que se acentúan las protestas sociales que piden al rey que disminuya su influencia económica. SIN tiene participaciones en minas, aceros, cemento, supermercados, refinerías de azúcar, banca, telecomunicaciones, seguros y energías renovables. Además, tiene acuerdos con empresas como Danone, Lafarge y Renault.

- La creación de la Agencia Marroquí de Desarrollo de Inversiones (AMDI)¹⁴, que impulsa un proceso de acompañamiento mediante la facilitación de estudios de mercado, la asistencia administrativa y operacional, la Economic intelligence y otras acciones de comunicación y organización de eventos especiales
- Para proyectos de más de 18 millones de euros y/o la creación de más de 250 puestos de trabajo, se ofrecen incentivos como subvencionar el 20% del coste de adquisición del terreno, el 5% del coste de infraestructuras externas, el 20% del coste de la formación y reducción de la fiscalidad (IVA, IRPF, aranceles, impuesto sobre los beneficios, etc.)
- La implantación de zonas francas, concebidas para las empresas con vocación exportadora y que gozan de un tratamiento diferenciado con facilidades como la exoneración total del impuesto sobre los beneficios y sobre la renta durante cinco años (pagando el 8,75% y el 80%, respectivamente, durante los 20 años siguientes); la eliminación de restricciones para repatriar capital y dividendos; trámites aduaneros simplificados; y la liberalización de aranceles. En la actualidad, Marruecos cuenta con cuatro áreas de estas características: los puertos de Tánger, Dakhla, Laâyoune y una zona de almacenamiento de hidrocarburos en la zona de Kebdana y Nador.

Figura 1. Localización de las plataformas industriales integradas



Fuente: Agencia Marroquí de Desarrollo de Inversiones (AMDI)

El objetivo económico de Marruecos desde hace algunos años es claro: lograr la modernización y las reformas económicas necesarias para incorporarse plenamente al Mercado Único Europeo (MUE). El país ha optado por acelerar su modernización económica, acercándose a Europa y consolidando las políticas de apertura mediante acuerdos de libre comercio con Estados Unidos

14 «Marruecos: oportunidades de inversión para las empresas españolas» (www.ceoe.org/resources/image/marruecos_oportunidades_inversion_2012_03.pdf)

y la UE. En este proceso, uno de los motores es la figura del rey Mohamed IV¹⁵. Las claves que definen la estrategia económica marroquí a medio y largo plazo son las siguientes¹⁶:

- Un importante potencial de crecimiento económico, pese a que su mercado interno y subregional es reducido.
- Ciertos desequilibrios macroeconómicos contenidos por una política económica ortodoxa, aunque fragilizados por la situación internacional.
- Avance gradual de reformas microeconómicas e institucionales, aunque se mantienen ciertos lastres burocráticos, una seguridad jurídica percibida como insuficiente y una excesiva fragmentación de los planes sectoriales.
- Posición geoeconómica muy favorable, aunque limitada por la ausencia de un proceso de integración subregional operativo.
- Anclaje económico normativo muy firme con la UE, con potencial para una participación más plena en el MUE y nuevas oportunidades derivadas del acuerdo de libre comercio en Estados Unidos.

Respecto a esta última cuestión, vale la pena señalar que el Magreb, y Marruecos en concreto, se ha convertido en un objetivo para Estados Unidos, no solo comercial, sino también político. La presencia del país norteamericano en el norte de África se ha impulsado, a pesar de las reticencias europeas, especialmente a partir del 11-S. Una de las argumentaciones más utilizadas es que la inversión en la zona es una buena manera de prevenir el terrorismo. En palabras del congresista demócrata Jim Moran, «El libre comercio forma parte del arsenal de la guerra contra el terrorismo. La verdadera amenaza para nuestro país son estos millones de personas que viven en una situación económica desastrosa. La solución para ganar esta guerra contra la pobreza y la desesperanza es el libre comercio, que permite al resto del mundo vivir con un nivel de vida decente [...]»¹⁷. Los países que concentran la atención de Estados Unidos son las naciones sin petróleo y que se alinean frecuentemente con su política internacional: Jordania, Egipto y, desde luego, Marruecos.

Por otra parte, la relación comercial de Marruecos con la UE se ha visto reforzada con la entrada en vigor, el 1 de marzo del 2012, de la zona de libre comercio para productos industriales entre ambas regiones. La primera consecuencia es que los productos industriales procedentes de la UE y con destino Marruecos estarán exentos de impuestos aduaneros, lo que beneficiará a las empresas marroquíes y, por supuesto, a las empresas de otros países –como España– establecidas en el país magrebí. Pero además, es un paso clave en el camino de la integración económica entre Marruecos y la UE, que tendrá efectos positivos tanto para las empresas españolas como para la economía marroquí¹⁸.

15 Escribano, G. y Jaidi, L.: Internacionalización de la empresa española. Marruecos. Fundación Real Instituto Elcano, 2009

16 óp. cit.

17 Fernández Molina, I.: «El acuerdo de libre comercio entre Marruecos y Estados Unidos y los actores internos no gubernamentales de la política interior marroquí: el caso de la CGEM», Revista de Estudios Internacionales Mediterráneos -REIM- 7 – (enero-mayo 2009), pág. 21.

18 Es importa señalar, no obstante, que el acuerdo tiene también consecuencias negativas para la huerta española. El acuerdo significa la liberalización de la mayor parte de la huerta marroquí y un aumento en las cuotas de entrada marroquíes de productos especialmente sensibles para los agricultores españoles de Andalucía, Murcia, Valencia y Canarias, como el tomate, el calabacín, el pepino, el ajo, la fresa y la clementina.

La política de apertura y de acuerdos comerciales supone la culminación de una estrategia nacional dirigida a atraer la inversión extranjera y a confirmar la posición de Marruecos como plataforma logística a través de la que acceder tanto a Europa como a los países del África subsahariana. El papel de Marruecos, en esta relación con el resto del continente africano, resulta especialmente atractivo para un país que está impulsando su presencia de manera notable en los últimos años: China¹⁹.

En efecto, la estrategia de China pasa por Marruecos. Pekín ha designado al Estado norteafricano como uno de sus nueve países prioritarios y concederá ventajas fiscales, además de otros tipos de incentivos, a las empresas chinas que inviertan en el sector petrolero y gasístico marroquí. La alianza va más allá de la energía; de hecho, Rabat quiere que la cooperación con Pekín contemple las infraestructuras.

El objetivo de Marruecos es que la cooperación con Pekín vaya más allá del gas y el petróleo, e incluya infraestructuras -como la construcción de autopistas, líneas ferroviarias, centrales energéticas, puertos y redes de telecomunicaciones-, la agricultura y la pesca. Para ello, ofrecerá políticas preferenciales a las sociedades chinas. Al mismo tiempo, pretende convertirse en una puerta de entrada para las empresas asiáticas en los mercados africano y árabe, donde estas organizaciones tienen intereses: además de Marruecos, figuran en la lista Libia, Kuwait, Níger, Qatar y Omán. En la actualidad, las principales petroleras chinas operan en la mayoría de las naciones que forman la nueva lista.

Las firmas chinas están presentes en el sector pesquero y agrícola en el país norteafricano, donde expertos chinos proporcionan también formación y asistencia médica. En abril del 2006, Argelia concedió contratos estimados en 7.000 millones de dólares (5.200 millones de euros) a consorcios de Japón y China para construir algunos tramos de una autopista de 1.300 kilómetros, que va de Túnez a Marruecos.

Al mismo tiempo, Pekín y Rabat quieren impulsar los intercambios comerciales. Marruecos es uno de los principales importadores de té chino, y compra a su socio oriental textiles, equipos mecánicos y electrónica. China, por su parte, adquiere fertilizantes químicos y materias primas, como fosfatos y arena de cobalto.

La búsqueda de recursos minerales y energéticos con los que alimentar su pujante economía se ha convertido en eje de la diplomacia china y es el motor de su renovado interés por el continente africano. En esta estrategia, Marruecos puede jugar un papel relevante, gracias a su situación geográfica como puerta al continente.

19 La presencia de China en África comenzó a llamar la atención de la UE y Estados Unidos en los noventa. Desde entonces, el fenómeno, que ya ha pasado a llamarse oficialmente Chináfrica, ha alcanzado importantes dimensiones, movilizó miles de millones de dólares y supuesto el traslado de casi un millón de ciudadanos chinos a trabajar al continente negro.

2.5. Consumo interno

Otro dato a tener en cuenta es el impacto de la crisis de la eurozona en la economía del país africano. El crecimiento del consumo doméstico puede verse influido por la volatilidad de las condiciones económicas en el viejo continente, ya que el 20% de la mano de obra marroquí tiene empleo en Europa y las remesas marroquíes de estos trabajadores a su país representan aproximadamente el 9% del PIB de Marruecos: en otras palabras, supone una fuente esencial para el consumo privado de las familias.

2.6. Gestión pública

Por lo que se refiere al control del déficit público, ha aumentado de manera significativa en los años 2010 y 2011, debido, en parte, al incremento de los subsidios sociales para productos como el alimento, la gasolina o el butano, con la intención de mitigar las protestas sociales vividas el año pasado («primavera árabe») y con la vista fijada en las elecciones parlamentarias celebradas el 25 de noviembre del 2011²⁰. Para hacer frente a ello, el Gobierno de Marruecos quiere adoptar medidas, a medio plazo, de equilibrio fiscal y crecimiento interno mediante reformas estructurales que mejoren la competitividad del país y así mejorar la atracción de inversión extranjera.

20 CEOE: Datos económicos de Marruecos (http://www.ceoe.org/resources/image/nota_marruecos_datos_economicos_2012_01_18.pdf)

3. Análisis sectorial

El sector agrícola, como se ha mencionado, tiene un importante peso en la economía marroquí, especialmente respecto del empleo. Sin embargo, en términos de valor añadido, es el sector servicios el que aporta un mayor porcentaje al PIB. Estas cifras demuestran, sin duda, una ineficiencia destacable del sector agrícola.

El proceso de apertura de la economía marroquí está obligando a llevar a cabo importantes procesos de reconversión y reestructuración en el sector industrial, que muestra aún deficiencias en competitividad respecto a otros países. Este sector genera en torno al 30% del PIB y se caracteriza por una elevada concentración, tanto geográfica (el 40% de los establecimientos industriales se concentran en Casablanca, formando el área denominada Gran Casablanca), como sectorial. Las pymes representan en torno al 85% del sector²¹.

Tabla 6. Actividad económica por sector

	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	40,9	21,7	37,2
Valor añadido (en % del PIB)	15,4	29,7	55,0
Valor añadido (crecimiento anual en %)	-1,9	6,5	3,8

Fuente: World Bank

Los sectores más importantes y con mayor potencial de crecimiento en la economía de Marruecos son: agroalimentario y agroindustrial; energía (sobre todo, renovable); tratamiento de aguas; textil y cuero; infraestructuras y construcción; automoción (incluyendo subsidiarias); minería; *offshoring*; y turismo. Para todos ellos, el Gobierno marroquí ha diseñado estrategias y políticas de actuación, la mayoría de ellas integradas en alguno de los planes nacionales puestos en marcha en los últimos años (Anexo 2).

AGROALIMENTACIÓN

Uno de los retos a los que se enfrenta la economía marroquí es la modernización del sector agrícola y de su población. El ámbito rural de este país acumula los porcentajes más altos de pobreza, analfabetismo, mortalidad infantil y acceso a servicios públicos básicos, por lo que supone un verdadero lastre para el desarrollo del país y una constante amenaza de desestabilización.

El sector agrícola marroquí cuenta con cerca de 1,5 millones de explotaciones agrarias, de las que casi el 70% tienen menos de 5 ha. La extensión agrícola útil del país representa un 13% (8,7 millones de ha). El perfil que caracteriza la gran mayoría de las explotaciones agrarias está defi-

²¹ El Anexo 2 de este documento recoge una exposición de los principales planes sectoriales puestos en marcha por el Gobierno de Marruecos.

nido por un agricultor que trabaja en una explotación pequeña de tipo familiar, en condiciones miserables y empleando técnicas tradicionales, poco rentables y de subsistencia. El cultivo más frecuente es el cereal, con una casi total dependencia de las condiciones climáticas, que alternan periodos de sequía con periodos de abundancia.

La ganadería mantiene buenos resultados en Marruecos, y alcanza niveles de autoabastecimiento en carne roja y en leche. En cuanto a la pesca, Marruecos es el primer exportador mundial de sardinas y el primer productor de pescado de África. Los productos desembarcados por la flota costera se destinan, principalmente, a las industrias transformadoras, mientras que las capturas procedentes de la pesca de altura se destinan a la exportación. En torno al 60% de los ingresos totales del sector proceden de la pesca de altura, que dispone de una flota moderna y bien equipada.

Estrategia

Las autoridades marroquíes están haciendo un esfuerzo por impulsar la modernización del sector agrario, incentivando la introducción de otros cultivos de huerta y frutales, que permitirían contrarrestar los cíclicos repliegues de la producción de cereales. Este otro tipo de cultivos precisa la irrigación de las plantaciones, por lo que el Gobierno prevé construir mil pequeñas presas hasta el 2030. Las explotaciones irrigadas que existen en la actualidad son grandes explotaciones, con clara vocación exportadora, que producen el 80% de los cítricos del país. Este tipo de agricultura es aún minoritaria en Marruecos, pero continuará a través del proceso de modernización del sector y de la población rural dependiente de su actividad.

Respecto al sector pesquero marroquí, se caracteriza por una apertura cada vez mayor, que incluye la puesta en marcha de sociedades mixtas que aportan tecnología y formación al país y que abarcan tanto la pesca extractiva como la industria conservera y de transformación²².

AGROINDUSTRIA

Es un sector clave para la economía de Marruecos, tanto en términos de empleo como de producción y exportación. Su tejido empresarial se caracteriza por la presencia de un gran número de empresas pequeñas y medianas, que generan poco valor añadido, y un pequeño número de empresas importantes, algunas estatales, que atraen inversión extranjera, como es el caso, por ejemplo, de Régie des Tabacs, que perteneció a Altadis y actualmente pertenece a Imperial Tobacco; y Central Lechera, participada por Danone.

Estrategia

Impulsar los acuerdos entre las empresas más competitivas de Marruecos y empresas extranjeras y multinacionales, para atraer no solo la inversión extranjera, sino también la tecnología.

²² «El sector de la agricultura en Marruecos: inversión para empresas españolas agrícolas», Informes Sectoriales, ICEX, 2010. Este informe recoge una exhaustiva exposición de la situación del sector y de las oportunidades de inversión que representa para las empresas españolas.

ENERGÍA

Marruecos es un país muy dependiente de las importaciones de energía. De hecho, es el mayor importador de petróleo de todos los países árabes: más del 90% de la demanda de energía primaria se cubre con importaciones.

Es el único país del norte de África que no dispone de yacimientos de petróleo. En el 2009, el Gobierno adoptó una estrategia basada en el desarrollo acelerado de las energías renovables con el objetivo de incrementar la potencia instalada hasta un 42% en el 2020.

Estrategia

- *Aumentar la potencia de las centrales instaladas.*
- *Diversificar fuentes, impulsando las energías alternativas. Como plazo se ha fijado que, en el 2020, el 42% de la electricidad provenga de fuentes renovables.*
- *Alcanzar acuerdos entre el sector privado y la ONE (Oficina Nacional de la Energía de Marruecos) para desarrollar nuevos centros de generación.*

Otro elemento determinante ha sido la conexión con España, a través de interconexión submarina. La interconexión eléctrica entre ambos países representa uno de los exponentes de la política de cooperación entre Europa y los países del Mediterráneo, apoyada por la Comunidad Europea. La única interconexión submarina entre dos continentes permite que la venta de electricidad sea ya la principal exportación española al país magrebí, con un importe que este año rondará los 60 millones de euros. Además, el enlace mejora la estabilidad del sistema eléctrico español y permite importar electricidad de Marruecos en momentos críticos en el sur de España, como ocurrió en las horas punta de los veranos del 2003 y el 2004.

La primera conexión eléctrica, de 26 km de longitud, comenzó a funcionar en agosto de 1997 con una capacidad de intercambio de 700 MW. Une dos estaciones terminales, una en Fardioua (Marruecos) y la otra en Tarifa (España). Representa un avance en el desarrollo y la innovación de las infraestructuras de enorme importancia. Y constituye la columna vertebral del suministro de energía eléctrica necesaria para el desarrollo de los países del sur del Mediterráneo.

AUTOMOCIÓN

Este sector es responsable de alrededor del 6% de la producción industrial de Marruecos y es uno de los sectores con mayor potencial a medio plazo. La firma, en el 2007, del Acuerdo de Intenciones entre el Gobierno de Marruecos y Renault para la creación de una plataforma de producción en la zona franca industrial de Melloussa, en el complejo portuario de Tánger-Med, supone un gran paso para el desarrollo de la industria de automoción y, con ella, toda la industria auxiliar, incluidos los sectores eléctrico y electrónico, objetivos prioritarios del Gobierno marroquí.

En efecto, el sector de automoción presenta un gran potencial de desarrollo y cuenta con muchas ventajas para captar la subcontratación europea y atraer inversión. No obstante, a pesar de

las ventajas que supone el bajo coste de la mano de obra cualificada, en ocasiones hay dificultades para cubrir las necesidades.

Estrategia

En el marco del Plan Emergence, las autoridades marroquíes han formulado una estrategia que incluye desarrollar los equipamientos existentes y promover, para el 2015, la subida de gama de los componentes en términos de calidad y especialización. La ambición de Marruecos es aplicar al sector la lógica de los clusters.

Para afrontar las carencias en materia de formación, Marruecos ha lanzado un programa de formación de 10.000 ingenieros, uno de cuyos objetivos es conseguir que todos los centros de formación, incluyendo las escuelas de ingeniería, se orienten a la formación de los recursos humanos que demanda este sector.

INFRAESTRUCTURAS Y CONSTRUCCIÓN

Al *boom* de la construcción experimentado por Marruecos en el 2006 le han seguido años de rápido crecimiento (2007-2008) y una cierta ralentización de dicho crecimiento en el 2009. No obstante, los grandes proyectos gubernamentales siguen adelante.

A pesar de que resulta difícil encontrar datos fiables sobre el sector, resulta claro que existen buenas oportunidades de inversión y actividad. Los proyectos nacionales de infraestructuras como aeropuertos, carreteras o puertos, proyectos privados de establecimientos turísticos, *resorts*, hospitales y centros de conferencias contribuyen a la vitalidad del sector.

Con un crecimiento de la población urbana de un 4% anual, la necesidad de descongestionar las áreas urbanas y dar satisfacción a las necesidades de vivienda ha llevado al Gobierno marroquí a la puesta en marcha del programa Nuevas Ciudades, que prevé la construcción de 15 nuevas ciudades para el 2020.

Estrategia

A pesar de los esfuerzos del Gobierno marroquí para acelerar la construcción de viviendas low-cost, solo se construyen unas 100.000 viviendas de este tipo al año, cifra que resulta insuficiente para atender la demanda, que supera las 1.659.000 viviendas anuales. Además de la construcción de viviendas, el Gobierno está haciendo frente también a la construcción de colegios, con el plan Fonds de Promotion de l'Enseignement Privé (FOPEP).

Las principales sociedades públicas marroquíes tienen previstos planes de inversión en sus ámbitos de competencia, destacando los programas de la Oficina Nacional de Ferrocarriles, Autopistas de Marruecos, Oficina Nacional de Aeropuertos y Agencia Nacional de Puertos.

OFFSHORING

El *offshoring* o externalización de servicios es uno de los sectores de futuro definidos por el Gobierno marroquí en el marco del Pacto Nacional para la Emergencia Industrial²³. En la actualidad, genera más de 25.000 puestos de trabajo y las previsiones apuntan a que, en un futuro próximo, alcance los 100.000. Según un reciente estudio de A. T. Kearney²⁴, siete países africanos se encuentran entre los 50 mejores destinos para la externalización de servicios: Egipto (que ocupa el 6.º lugar en el *ranking*), Ghana (15.º), Túnez (17.º), Senegal (26.º), Islas Mauricio (26.º) y Marruecos (30.º) y Sudáfrica (39.º).

Las actividades de *offshoring* en Marruecos están concentradas principalmente en los *call centers*. Geográficamente, la mayoría de las empresas de este sector se encuentran entre Casablanca y Rabat, aunque en los últimos años algunos centros se están instalando en ciudades como Fez o Kenitra, ante la creciente presión de los precios del sector inmobiliario en las ciudades citadas.

Estrategia

Marruecos quiere posicionarse como líder africano para los servicios de offshoring, para lo que será necesario redoblar los esfuerzos ya acometidos:

- *Mejorar la cualificación de la mano de obra, manteniendo los costes bajos.*
- *Mejorar el atractivo apelando a la situación geográfica del país.*
- *Avanzar en el marco regulatorio ligado a la protección de datos.*
- *El Plan Offshoring establece la creación de varias zonas destinadas a estas actividades en Casablanca, Fez, Marrakech, Oujda y Tetuán. En Tánger se desarrollan actividades de offshoring desde 1999/25.*
- *Dispositivos de ayuda a la formación para las empresas que contraten personal marroquí en actividades de offshoring.*
- *Beneficios fiscales.*

TURISMO

Marruecos cuenta con indiscutibles ventajas para convertirse, a medio y largo plazo, en un destino turístico a tener muy en cuenta por varias razones:

23 Disponible en <http://www.emergence.gov.ma/Es/Pacte/Pages/discours.aspx>

24 Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence, A. T. Kearney Global Services Location Index 2011, ATKEARNEY

25 Links de interés: www.marrocooffshoring.net y www.offshoreddevelopment.com.

- Cercanía a Europa
- Bajo coste de la mano de obra
- Liberalización del transporte aéreo, con la entrada de las compañías aéreas *low-cost*
- Litoral casi virgen
- Condiciones meteorológicas muy favorables
- Patrimonio cultural importante, que incluye varias ciudades declaradas Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO

No obstante, el turismo marroquí presenta, en la actualidad, algunas limitaciones que habrán de ser tenidas en cuenta para el desarrollo del sector a medio plazo. Entre ellas, una de las más importantes es la carencia de hoteles de calidad homologable a los establecimientos europeos.

Estrategia

El Gobierno de Marruecos, plenamente consciente de la importancia del sector turístico para su economía, lo ha convertido en uno de los objetivos prioritarios a medio y largo plazo, articulando su desarrollo en torno a varios planes que se centran en diferentes modalidades turísticas:

1. Plan Azur: centrado en el desarrollo del turismo de sol y playa, mediante el fomento de la construcción de complejos turísticos y estaciones balnearias de nueva generación. Este Plan acumula mucho retraso, lo que está provocando la salida de parte de la inversión extranjera.

2. Plan Mada'in: centrado en el turismo urbano y cultural. Su finalidad es potenciar el turismo en ciudades como Tánger, Tetuán, Rabat, Fez o Agadir. La estrategia del Gobierno pasa por vincularlo con ciertos nichos de mercado, como el turismo de negocio, el turismo de paso o los cruceros.

3. Además de estos subsectores, uno de los nichos a desarrollar es el de ecoturismo, un mercado potencial muy grande que abarca el turismo de aventura y deportivo o el rural y el ecologista, e incluye estancias en campamentos beduinos. Este tipo de turismo aprovecha el gran patrimonio cultural y nacional del país, desaprovechado por el turismo de sol y playa, y responde muy adecuadamente a las preferencias de los turistas europeos.

MINERÍA (EN ESPECIAL, FOSFATOS)

El sector minero y, en especial, los fosfatos, juegan un papel determinante en la economía de Marruecos, que es el primer exportador del mundo y el poseedor de las tres cuartas partes de las reservas mundiales de fosfatos.

Estrategia

Diversificar, aumentando el peso de las exportaciones de los productos derivados de los fosfatos (fertilizantes y ácido fosfórico), con el objetivo de añadir valor.

TEXTIL Y CUERO

Representa algo más del 15% de la producción industrial de Marruecos, y es uno de los sectores clave de la economía del país, y es uno de los sectores clave de la economía del país y de los más dinámicos en exportación, soportando casi el 40% de las exportaciones marroquíes. Aproximadamente el 55% de las empresas son de tamaño mediano o pequeño, y son responsables del 11% de la producción, lo que significa que existe un número importante de grandes empresas. Más de la mitad de las organizaciones del sector textil son exportadoras. También es necesario destacar la participación extranjera, que ronda el 20% de las empresas del sector y genera más del 30% de la producción. Empresas como Inditex y Tavex son las referentes en este sentido.

El mayor reto al que se enfrenta Marruecos en este terreno es la competencia internacional, que puede llegar a poner en peligro esta floreciente industria. Los países del Magreb, y más concretamente Marruecos, ofrecen unas ventajas a las que su principal competidor en este ámbito, China, no puede hacer frente, como los beneficios de la reducción del ciclo de importación de cinco-seis semanas a tres-cuatro días, a lo que va ligado el efecto de la incertidumbre de los tipos de cambio, ya que las operaciones comerciales dejan de depender de las fluctuaciones entre el yuan y el dólar.

Estrategia

La estrategia marroquí en el sector textil y del cuero pretende aprovechar dos grandes ventajas competitivas frente a sus competidores asiáticos: la proximidad a Europa y los acuerdos comerciales con Estados Unidos. Su posición geográfica permite a Marruecos servir a Europa en 24-48 horas, a toda África en un plazo medio de 9 días, a Norteamérica en una semana y a Latinoamérica en una quincena.

Además de la puesta en valor de estas fortalezas, las autoridades marroquíes han puesto en marcha un plan de acompañamiento del sector que incluye inversiones en mejoras de la calidad y el diseño de la producción.

GESTIÓN DEL AGUA

El agua, tanto para beber como para uso agrícola, es una prioridad absoluta para Marruecos, un país seco de clima semiárido. Utiliza casi el 80% de sus recursos hídricos para la agricultura, cuya producción contribuye aproximadamente en un 15% a su PIB.

Los recursos hídricos de Marruecos se concentran en el norte del país, por lo que resulta necesaria una transferencia de agua de esta región al sur. El acceso al agua potable es casi universal en los centros urbanos aunque, en los barrios marginales, los marroquíes dependen en gran medida de las fuentes y los vendedores de agua. En las zonas rurales, la situación ha mejorado de

manera notable, y en la actualidad tiene acceso al agua aproximadamente el 80% de la población, frente al 14% que lo tenía en 1994.

Con 30 millones de habitantes, el país está experimentando un proceso de rápida urbanización y el despegue del sector turístico, que alcanza unos 10 millones de turistas al año. Estas circunstancias plantean graves problemas medioambientales: no solo hay un problema de escasez, sino también de tratamiento de aguas residuales. Actualmente, el ratio de recursos hídricos es de 950 m³/habitante/año, por debajo del umbral de la escasez marcado por las Naciones Unidas: de ahí la urgencia por reforzar las redes de recuperación y tratamiento de aguas residuales.

Estrategia

Para hacer frente a esta situación, el Gobierno de Marruecos ha puesto en marcha un Programa nacional de saneamiento líquido y de depuración de aguas usadas, cuyo objetivo es mejorar y modernizar el sector del agua y asegurar su calidad. También se ha puesto en marcha un Plan nacional de gestión de residuos domésticos.

Desde hace algunos años, han aumentado los contratos de concesión de servicios públicos, siendo muy importante la presencia francesa.

4. Oportunidades para las empresas españolas

4.1. Marco de las relaciones comerciales entre España y Marruecos

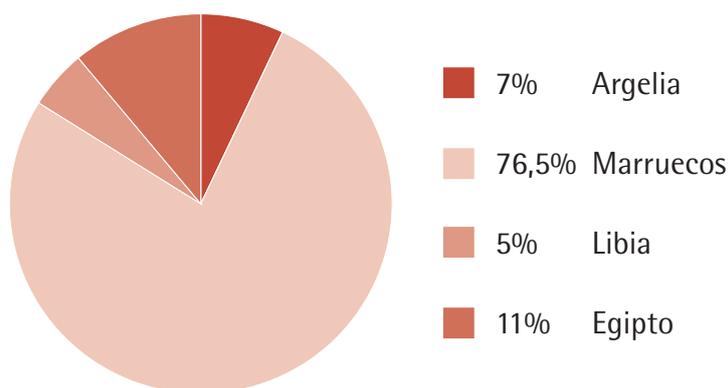
Las necesidades de Marruecos son importantes, especialmente en los sectores de energía renovable, tratamiento de aguas, viviendas sociales e infraestructuras. Esta situación supone una fuente de oportunidades para las empresas españolas. Sin embargo, se trata de un mercado muy competitivo en el que no solo están presentes intereses de países europeos (con la considerable presencia de empresas francesas), sino que empresas norteamericanas y chinas están ejerciendo también una notable presión. Puesto que gran parte de estas oportunidades nacen al amparo de las constantes privatizaciones y liberalización de mercados, es importante para las empresas españolas alcanzar un conocimiento profundo de dichos procesos y estar al tanto constantemente de los diferentes concursos.

Las relaciones comerciales entre España y Marruecos se enmarcan, por una parte, en la fluida relación del país magrebí con la UE y, por otra, en la gran cantidad de acuerdos y convenios bilaterales con España, además, por supuesto, de los acuerdos firmados con Estados Unidos. En este punto, es necesario mencionar el Acuerdo de Asociación UE-Marruecos y el Tratado de Amistad, Buena Vecindad y Cooperación firmado con España en 1991. En él se institucionalizan una serie de contactos políticos bilaterales entre ambos países, como las reuniones anuales de alto nivel. A finales del 2008, Marruecos se convertía en el primer país al que la UE otorgaba el Estatuto Avanzado de Relaciones Bilaterales, mediante el cual el país magrebí tiene acceso a determinados programas comunitarios.

En cuanto a la relación con Estados Unidos, los acuerdos de libre comercio entre ambos países suponen para las empresas españolas una buena oportunidad de entrada en el mercado norteamericano, beneficiándose de las ventajas arancelarias de los productos procedentes de Marruecos.

Las relaciones de España con otros países del Magreb no son tan fluidas como con Marruecos (Gráfico 1). Así, la inversión española en Argelia es importante, aunque no tanto como la realizada en Marruecos y, desde luego, mucho menos diversificada, centrada especialmente en el sector de hidrocarburos y petróleo. Además, la situación de incertidumbre económica supone un freno a la inversión; con Túnez, las relaciones comerciales son escasas en ambos sentidos; en los casos de Libia y Egipto, las inversiones han estado marcadas por la importación de hidrocarburos y no parece que, a corto plazo, la situación vaya a cambiar de forma significativa.

Gráfico 1. Inversión española en los países del Magreb (% del total de la inversión en el Magreb), 2011



Fuente: Oficina de Información Económica y Comercial de España en Rabat

La inversión española en Marruecos varía de manera importante por comunidades autónomas, siendo la Comunidad de Madrid la que, con diferencia, presenta un mayor volumen de inversión (Tabla 7); Cataluña, Galicia, el País Vasco, La Rioja y Baleares son las siguientes en el *ranking*, todas ellas por delante de Andalucía que, por proximidad, parecería que podría tener una relación más estrecha con el país magrebí.

Tabla 7. Flujo de inversión bruta (miles de euros) española en Marruecos, por comunidades autónomas

COMUNIDAD DE MADRID	2.263.301,64	ARAGÓN	10.733,25
CATALUÑA	826.942,28	CASTILLA-LA MANCHA	7.748,06
GALICIA	258.481,44	REGIÓN DE MURCIA	6.600,94
PAÍS VASCO	185.017,55	PRINCIPADO DE ASTURIAS	4.422,20
LA RIOJA	48.404,81	ISLAS CANARIAS	2.566,01
ISLAS BALEARES	24.934,67	NAVARRA	2.392,34
ANDALUCÍA	24.410,68	CANTABRIA	688,30
CASTILLA Y LEÓN	14.733,53	CEUTA Y MELILLA	191,54
COMUNIDAD VALENCIANA	14.715,59	EXTREMADURA	95,39

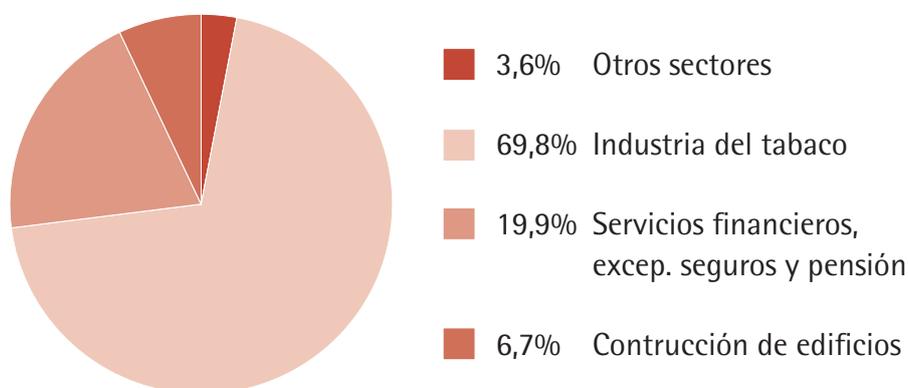
Fuente: Oficina de Información Económica y Comercial de España en Rabat, 2011

En la actualidad, Marruecos atrae el 52% de la inversión directa extranjera de España en África, pero solo representa el 0,7% del flujo de la inversión directa exterior (IDE) española al resto del mundo, siendo así el duodécimo país en el *ranking* de destinos de inversión para nuestras empresas nacionales.

4.2. Contexto sectorial

La inversión española en Marruecos está relativamente diversificada, con una presencia destacada en tres sectores importantes (tabaco, construcción y servicios financieros) y un crecimiento, potencialmente interesante, de la presencia en un amplísimo conjunto de sectores y subsectores (Gráfico 2), como el textil y del cuero, el agroalimentario, la automoción o el de la gestión del agua.

Gráfico 2. Flujo de inversión bruta española en Marruecos, por sectores de origen (%), 2012



Otros sectores (3,6% del total de la inversión española en Marruecos)			
Captación, Depuración y Distribución de Agua	0,15	Industria Textil	0,02
Seguros y Fondos de Pensiones (excepto Seguridad Social)	0,10	Industria del Cuero y del Calzado	0,01
Reparación e instalación de Maquinaria y Equipo	0,09	Agricultura, Ganadería, Caza y Servicios Relacionados	0,01
Fabricación de Vehículos de Motor y Remolques	0,05	Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.O.P.	0,93
Pesca y Agricultura	0,05	Industria de la Alimentación	0,89
Ingeniería Civil	0,05	Actividades Inmobiliarias	0,69
Servicios Técnicos, Arquitectura e Ingeniería	0,03	Actividades de Construcción Especializada	0,55

A continuación se consideran de forma explícita algunos ámbitos sectoriales de oportunidad para las empresas españolas.

OPORTUNIDADES EN ENERGÍA

Las expectativas de crecimiento de la demanda de energía en Marruecos rondan el 9% anual hasta el 2020. Para incrementar su capacidad de producción a través de las energías renovables, Marruecos pondrá en marcha los siguientes proyectos:

- 1. Iniciativa de Energía Solar:** puesta en marcha en el 2009, con 9 mil millones de dólares. Se espera que la iniciativa solar, una vez completada, satisfaga el 14% de la demanda de energía del país²⁶.
- 2. Programa Energy PRO:** conjunto de iniciativas para fortalecer la contribución de los operadores privados hasta un total de 1000 MW de energía eólica en el 2015.
- 3. Biomasa:** con un potencial de 950 MW, basado en la abundancia de recursos agrícolas, incluye extensas áreas dedicadas a la cría de ganado.

OPORTUNIDADES EN AUTOMOCIÓN

Las zonas francas de Marruecos representan un atractivo territorio en el que invertir, por sus ventajas fiscales. Dentro del proyecto Tánger MED hay una Zona de Especial Desarrollo (ZED), entre Tánger y Ceuta, que acoge tres zonas francas: la zona franca logística (MEDHUB), que se dedica en exclusiva a actividades logísticas de valor añadido; la zona franca comercial de Fnideq, en la que se desarrollan actividades comerciales básicamente ligadas a las operaciones de la zona franca logística; y la zona franca industrial de Meloussa, que alberga la fábrica de Renault y que aglutina el potencial de inversión del área de Tánger para empresas subsidiarias de automoción, con la voluntad del Gobierno de implantar en el área un cluster sectorial. Las Cámaras de Comercio, CEPYME y otras asociaciones de pequeñas y medianas empresas están firmando acuerdos con Marruecos y apoyando su industria para impulsar la internacionalización de las empresas de automoción hacia esta zona.

OPORTUNIDADES EN INFRAESTRUCTURAS Y CONSTRUCCIÓN

Existen algunas posibilidades interesantes para las empresas españolas en relación con la mejora de la red de autopistas y carreteras, la construcción o mejora de puertos y aeropuertos y la extensión de la red de ferrocarriles. En este sentido, y más específicamente, la futura línea de alta velocidad que unirá las ciudades de Tánger y Casablanca y la conexión de los dos grandes ejes del país, el Norte-Sur y el Este-Oeste, presentan atractivas opciones para las empresas constructoras, así como para aquellas ligadas a este tipo de infraestructuras (señalización, sistemas de peaje, áreas de descanso, etc.). Los siguientes ámbitos son especialmente atractivos para las empresas españolas del sector:

Materiales de construcción:

²⁶ Más información en <http://www.mem.gov.ma/Ministre/sommaire1.htm>

- Innovación en materiales de construcción
- Prefabricados
- Cristal
- Carpintería de aluminio
- Cocinas y baños de lujo
- Azulejos
- Aire acondicionado
- Accesorios de baño y cocina

Equipamiento:

- Bulldozers
- Tractores
- Excavadoras
- Escaleras mecánicas y ascensores

OPORTUNIDADES EN OFFSHORING

El tráfico de perfeccionamiento activo ha permitido a muchas organizaciones trasladar a Marruecos las fases más intensivas en mano de obra de su cadena de valor. Este modelo de negocio aprovecha los bajos costes de mano de obra (la media del coste laboral es de 360 dólares al mes), la vecindad geográfica y la complementariedad de las economías española y marroquí para descentralizar, lo que hace más atractivo el aprovechamiento de los nichos de mercado por gran parte de los sectores (agroalimentario, textil, constructor, etc.)

En este campo, las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías de la información han sido sectores pioneros, gracias al proceso de liberalización que Marruecos está llevando a cabo en el primero. Respecto a las actividades de Internet y nuevas tecnologías, el país está consolidando los centros de atención al público (call centers), área prioritaria para la Administración marroquí, para dar servicio a las empresas españolas.

OPORTUNIDADES EN TURISMO

El turístico es uno de los sectores con mayor potencial en la economía de Marruecos y en el que las empresas españolas pueden aportar conocimiento y experiencia. En la actualidad, el sector

presenta algunas deficiencias precisamente por la carencia de suficientes establecimientos hoteleros con calidad homologable a la de los establecimientos turísticos europeos, lo que supone una oportunidad muy interesante para los grupos hoteleros españoles y también para agencias y empresas de servicios relacionadas con este sector.

4.3. Los retos pendientes de la economía marroquí

Marruecos representa, sin duda, un nicho de buenas oportunidades para la inversión extranjera y, en concreto, para las empresas españolas. No obstante, existen algunas dificultades que deben ser tenidas en cuenta a la hora de planificar una posible inversión en el país marroquí.

El obstáculo mencionado con más frecuencia a la hora de hacer negocios en Marruecos es la corrupción, padecida sobre todo por las pequeñas empresas. Todos los datos apuntan a que existe una tendencia sostenida, aunque lenta, a mejorar esta situación²⁷. Así, por ejemplo, en el *ranking* de Transparencia Internacional del 2009 (escala de 0 -muy corrupto- a 10 -muy transparente-) Marruecos ocupa el puesto 85 con un índice del 3,4, el segundo del mundo árabe (el año anterior ocupaba el 89). Túnez, con un 3,8, se sitúa en el puesto 73, siendo el país más transparente de entre aquellos del mundo árabe que han acaparado titulares durante este año, seguido por Egipto y Argelia (2,9) en el 112, Siria (2,6) en el 129, Yemen (2,1) en el 164 y Libia (2,0) en el 168²⁸.

La corrupción guarda una estrecha relación con el sistema judicial marroquí: la inseguridad jurídica es el segundo gran obstáculo a la inversión extranjera en este país. Los procesos judiciales son lentos y caros y, a pesar del compromiso del Gobierno por mejorar esta situación, no parece que a medio plazo vaya a cambiar de forma sustancial.

Tal como se ha apuntado en páginas anteriores, y entrando ya propiamente en el contexto empresarial, debe apuntarse aquí que la deficiente cualificación de la mano de obra también supone un freno a la inversión y un reto para el Gobierno marroquí. Las empresas que estén planificando su implantación en este país habrán de tener muy en cuenta que tendrán que formar a los trabajadores, si bien pueden contar el Estado en este sentido, ya que este colabora activamente con ayudas y programas, especialmente en la zona norte del país.

Por último, es conveniente señalar que aún persisten algunas deficiencias relacionadas con la logística y el transporte, a pesar de los esfuerzos de modernización llevados a cabo. En el caso de los puertos, por ejemplo, si bien es cierto que su modernización se está implantando con celeridad, su gestión está aún por experimentar un proceso de mejora sustancial. Todo ello, sin duda, impacta de forma negativa en los costes.

27 Véase por ejemplo la iniciativa Transparency Maroc, <http://www.transparencymaroc.ma/main-Fr.html>

28 www.transparencia.org.es/BAR%C3%93METRO%20GLOBAL%202009/Informe_detallado_sobre_el_Bar%C3%B3metro_Global_2009.pdf

5. Vivir en Marruecos

Marruecos es un país heterogéneo, lleno de contrastes y tradiciones milenarias que conviven con la creciente modernidad proporcionada por el desarrollo económico experimentado en los últimos años. La vida en este país se rige, en gran parte, por los principios del islam. No obstante, los marroquíes conviven perfectamente con personas de otras religiones y son muy respetuosos con otras creencias. En cualquier caso, al igual que en cualquier país, existen ciertas normas de protocolo para empezar a entablar relaciones, tanto empresariales como personales.

5.1. Aspectos protocolarios

En primer lugar, en la presentación, no se debe tomar la iniciativa ante una persona de rango superior, pero sí cuando sea de rango inferior y ello sea conocido por todas las partes, llamando a las personas por el apellido con la palabra Monsieur delante, como en las culturas occidentales. La forma de saludo más común, tanto para hombres como para mujeres, es el apretón de manos. Los besos en las mejillas solo se usan cuando hay una fuerte amistad o vínculos familiares.

En las reuniones se suele servir té a la menta, la bebida típica de Marruecos, o café y, por cortesía, no se debe rechazar. Cuando las sesiones de trabajo son a la hora del almuerzo, en los restaurantes de cocina internacional los usos son los mismos que en Europa, pero si la restauración es marroquí, o la comida es en alguna casa particular, para comer algunos platos como el cordero, se pueden utilizar las manos si el anfitrión así lo hace. Hay que considerarlo como un gesto de confianza, no de mala educación. Respecto a la bebida, los restaurantes internacionales sirven vino y cada vez son más los marroquíes que lo consumen, pero aun así, solo se debe beber vino si el anfitrión lo bebe, o bien si insiste en que lo bebamos y ya se tiene una relación de confianza con él.

Cuando un extranjero es invitado a un hogar particular en Marruecos, lo habitual es que la mujer de la casa salude al llegar y no esté presente durante la comida. Si bien los regalos no son habituales, serán bien recibidos los presentes para los niños o para la esposa.

Si los negocios se realizan fuera del país magrebí, también se deben respetar algunas costumbres marroquíes como no ofrecer el cerdo como alimento, ya que en la religión musulmana se lo considera un animal impuro. Si ello sucediere, o se comieran alimentos de cerdo o derivados delante de ellos, tal acción se percibirá como falta de sensibilidad frente a su fe. Si ellos expresan explícitamente que no hay problemas con ello, lo anterior no debe suponer ninguna restricción.

Otra tradición árabe a considerar es el ramadán, una fiesta religiosa de gran importancia, que dura un mes lunar (veintiocho días) durante los cuales se hace un estricto ayuno (no se puede comer, beber o fumar) desde el amanecer hasta el anochecer. De frecuencia anual, se celebra durante el noveno mes del calendario lunar islámico (en torno a agosto). Durante este tiempo, el ritmo de trabajo disminuye considerablemente, tanto en la Administración como en el sector privado, por eso es aconsejable, siempre que se pueda, no llevar a cabo gestiones empresariales en el país en esas fechas concretas.

5.2. Requisitos de movilidad

En primer lugar, para entrar en Marruecos todos los ciudadanos deben presentar el pasaporte, cuya validez debe ser, al menos, seis meses superior de la fecha de entrada (no es necesario el visado), y rellenar un formulario en el que hay que indicar la dirección marroquí de hospedaje y los motivos del desplazamiento o viaje. El mismo procedimiento debe seguirse en el momento de salir del país. Los ciudadanos de la UE, Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Nueva Guinea cuya permanencia en el país sea superior a tres meses, pueden prorrogar su estancia en las comisarías de policía locales.

Si se entra en Marruecos con vehículo privado, será necesario presentar toda la documentación en regla del mismo, además de cumplimentar un documento de importación temporal del mismo, que debe conservarse para su correspondiente presentación a la salida. Actualmente, el plazo máximo de estancia de un vehículo extranjero es de seis meses. En caso de salir de Marruecos sin él, éste debe ser depositado en la aduana para que sea custodiado durante el periodo de ausencia²⁹.

5.3. Aspectos laborales

Marruecos cuenta con una legislación laboral basada en los convenios y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con una jornada laboral de 44 horas de trabajo semanal, distribuida de lunes a viernes siguiendo las pautas occidentales (aunque la flexibilidad en el horario suele ser la característica general, adaptándose a la demanda del público). El horario habitual en las empresas suele ser de 8:30 a 12 y de 14:30 a 18:30; de 8:30 a 11:30 y de 14:15 a 16:30 en los bancos (menos los viernes, que es de 8:30 a 11:15 y de 14:45 a 16:30); y en el sector público, de 8:30 a 16:30. Comercios y grandes superficies tienen horarios más flexibles, para adaptarse a la jornada de los trabajadores de otros sectores.

Los trabajadores expatriados que estén al servicio de una empresa con establecimiento en España, de la cual dependa normalmente, que sean desplazados por esta a Marruecos para efectuar allí un trabajo por cuenta de su organización, quedarán sometidos a la legislación española como si continuara trabajando en España, siempre que no hayan sido enviados para remplazar a otro trabajador que haya agotado su período de desplazamiento y que la duración probable del trabajo que deban efectuar no exceda de tres años. Durante el período de desplazamiento, el trabajador tiene que solicitar el permiso de residencia.

Si se conformara un contrato laboral en el país magrebí, se debe tener presente que la contratación de trabajadores internacionales está supeditada a la aprobación del contrato por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de Marruecos. Una vez autorizada, el trabajador se beneficia de los mismos derechos laborales otorgados a los empleados nacionales, siendo legal la repatriación de sueldos, emolumentos e indemnizaciones.

Existe un convenio hispano-marroquí de Seguridad Social (1979) que afecta a los trabajadores que estén o hayan estado sujetos a las legislaciones de Seguridad Social de España y Marruecos

29 Oficina Económica y Comercial de España (2010): Guía país. Marruecos.

(a una o a ambas), así como a sus familiares y supervivientes. Entre los efectos más relevantes, destacan:

- Se mantienen los beneficios de las prestaciones del seguro de enfermedad o maternidad siempre que se cumplan las condiciones requeridas por la legislación del país de acogida.
- En temas de pensiones de jubilación, invalidez y supervivencia, el empleado que haya estado trabajando, sucesiva o alternativamente, en el territorio de los dos países, se beneficiará de las prestaciones en las condiciones siguientes:
 - » Si satisface las condiciones requeridas por la legislación de España y Marruecos para tener derecho a las pensiones, la institución competente de cada Estado determinará el importe de la prestación, teniendo en cuenta solamente los períodos de seguro cumplidos bajo su legislación.
 - » Si no ha cumplido el tiempo requerido por una u otra de las legislaciones nacionales, las prestaciones a las que tenga derecho el trabajador serán determinadas por las instituciones competentes, con base en las reglas del convenio antes citado.
- Las prestaciones por accidente de trabajo o enfermedad profesional se regirán por la legislación aplicable en la fecha del accidente o contracción.
- Los trabajadores españoles que retornen al país por haber cesado su actividad laboral en Marruecos y que cumplan determinados requisitos tendrán derecho a la prestación por desempleo.

5.4. Vida cotidiana

La moneda marroquí es el dirham (DH o MAD), dividido en 100 céntimos. Hay monedas de 5, 10, 20 y 50 céntimos y de 1, 2, 5 y 10 dirhams. Los billetes son de 20, 50, 100 y 200. En septiembre del 2012, el tipo de cambio es de 11 MAD por cada euro y de 9 MAD por cada dólar.

La lengua oficial es el árabe en su dialecto marroquí, el dariya. Al tratarse de una lengua oral y no oficializada ni homologada, no puede escribirse, por lo que el francés es el idioma de uso corriente en el mundo empresarial, en la Administración, en el ámbito educativo y en los periódicos. Además, es frecuente el uso del español en el norte del país, y están extendidos dialectos bereberes como el tarifit, el tamazight y el tachelhit por todo el territorio.

En cuanto al nivel de seguridad, Marruecos es, en general, un país seguro, y hay una importante presencia policial en las calles, aunque en los últimos años, y sobre todo en las grandes ciudades, donde la tasa de paro es mayor, se observa una creciente actuación de delincuencia.

Por lo que refiere a la educación primaria y secundaria, en las principales ciudades de Marruecos están presentes liceos franceses y colegios e institutos españoles y americanos.

Respecto a la sanidad, si bien la pública tiene un nivel deficiente, la privada presenta un buen servicio. Cuentan con suficientes médicos bien formados en países como Francia o España, así como con clínicas de carácter privado, bien equipadas. Además, no hay problemas de abastecimiento de medicinas, los precios son similares a los españoles y las farmacias de guardia tienen un funcionamiento parecido al modelo europeo.

5.5. Comunicaciones con España

Los servicios aéreos entre España y Marruecos están atendidos por Iberia, Air Europa y Royal Air Maroc, con vuelos a Casablanca, Agadir, Marrakech, Tánger y Fez procedentes de Madrid, Barcelona, Valencia, Málaga y Las Palmas. Hay opciones low-cost como Easyjet, Ryanair, Andalus y Vueling, que aumentan la oferta con los aeropuertos españoles de Sevilla, Gerona, Alicante y Reus.

Por vía marítima, existen varias líneas que proporcionan enlaces rápidos y frecuentes, en especial en la zona del estrecho de Gibraltar, y entre diversos puertos atlánticos y mediterráneos de ambos países. Si se viaja en vehículo propio, las principales líneas de ferri son a través de Tánger, Ceuta y Melilla, con Algeciras y Tarifa.

5.6. Coste y calidad de vida

Una de las principales preocupaciones que tienen los expatriados es la alteración que puede sufrir su poder adquisitivo por el hecho de cambiar su país de residencia o, en otras palabras, si es más caro o barato mantener el mismo nivel de satisfacción y ritmo de vida que se seguía en España. Con el fin de corroborarlo, se ha procedido a realizar una comparación entre algunas capitales de Marruecos y Madrid, como referencia de los precios en la península ibérica.

Tabla 8. Comparación del coste de vida respecto a Madrid³⁰

	Rabat	Casablanca	Marrakech	Tánger	Agadir
Alimentación	24%	-34%	-17%	-52%	-21%
Vivienda	-20%	-42%	-55%	-52%	-71%
Ropa	33%	10%	18%	s.d.	-19%
Transporte	-25%	-45%	-59%	s.d.	-44%
Cuidado personal	5%	-25%	-15%	-10%	150%
Ocio	28%	-23%	-10%	s.d.	60%
TOTAL	-3%	-36%	-38%	-48%	-25%

Rabat es la ciudad que, a nivel global, tiene un coste de vida más parecido al de nuestro país. A pesar de contar con una red de transportes y un coste de vivienda inferiores, la alimentación, la ropa, el cuidado personal y el ocio son un 24, 33, 5 y 28% más onerosos, respectivamente. De

³⁰ Datos procedentes de Expatistan: Cost of Living Index, disponible en www.expatisitan.com. Se trata de un índice aproximado construido a partir de información de los propios ciudadanos de las diferentes ciudades del mundo acerca de los precios de diversos productos y servicios relativamente estandarizados.

forma posterior, la que más se acerca es Agadir, una población que cuenta con el turismo como principal forma de ingresos, pero aun así es un 25% más barata que la capital española. Finalmente, Tánger, localidad que en la actualidad está desarrollando el que quiere ser el puerto de entrada al mar Mediterráneo, es la ciudad con los precios más bajos, según esta comparativa.

Uno de los datos más destacables es el excesivo coste del cuidado personal y el ocio en Agadir (150 y 60%, en el primer y segundo caso), posiblemente vinculado a su capacidad de atracción turística. Para ello, se ha profundizado en el análisis de algunos de los artículos que se tienen en cuenta para calcular estos indicadores

Tabla 9. Comparación de artículos de consumo de Agadir respecto Madrid (en euros)

	Agadir	Madrid	Diferencia
Medicina para el catarro	23 €	4,96 €	364%
Cuatro rollos de papel higiénico	2,73 €	1,53 €	78%
Tubo de pasta de dientes	2,27 €	1,93 €	18%
Típica cena para dos en el bar del barrio	36 €	28 €	29%
Dos entradas de cine	18,19 €	15,56 €	17%
Una cerveza en el bar del barrio	2,27 €	2,69 €	-16%
Coste de un minuto de llamada desde un móvil de prepago sin descuentos ni planes de tarifa	0,45 €	0,21 €	114%
Un paquete de tabaco (Marlboro)	2,91€	4,32€	-33%

Como se ha comentado en las primeras líneas de este informe, algunos territorios españoles son colindantes con el país magrebí y hay personas, tanto españolas como marroquíes, que cruzan a diario la frontera para trabajar o dormir en un país u otro.

Anexo 1

Indicadores macroeconómicos

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PIB (millardos)	90,9	90,8	101,8	109,2	116,8	125,3	134,7	145,4
Crecimiento del PIB	4,8	3,7	4,6	4,6	4,9	5,2	5,5	5,9
Inflación media anual	0,9	1,0	1,5	2,7	2,6	2,6	2,6	2,6
Ingresos fiscales (% sobre PIB)	27,2	25,1	25,6	25,2	25,5	25,3	25,6	25,6
Gastos fiscales (% sobre PIB)	29,4	29,7	31,3	30,5	30,2	29,6	29,1	28,6
Déficit fiscal (% sobre PIB)	-2,2	-4,6	-5,7	-5,3	-4,7	-4,0	-3,5	-3,0
Exportación de bienes (% sobre el año anterior)	-30,2	25,3	25,6	7,0	4,2	4,1	4,3	5,8
Importación de bienes (% sobre el año anterior)	-24,3	7,7	24,6	4,3	5,3	5,3	5,7	6,4
Balanza comercial de bienes (% sobre PIB)	-17,9	-16,5	-18,3	-17,2	-17,1	-17,1	-17,1	-16,9
Balanza por cuenta corriente (% sobre PIB)	-5,9	-4,6	-5,9	-4,5	-4,0	-3,5	-3,1	-2,7
Inversión directa extranjera (% sobre PIB)	1,6	0,8	1,0	1,4	1,6	1,7	1,9	2,0
Reservas (millardos)	23,6	23,6	23,4	23,6	23,9	24,8	26,3	28,6

Datos en USD

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI)

Anexo 2

Principales planes sectoriales en Marruecos¹

PLAN EMERGENCE I Y II

Lanzamiento: 2006

Descripción: identifica las industrias clave en las que Marruecos puede desarrollar ventajas competitivas importantes: automóvil, aeronáutica, *offshoring*, textil, componentes electrónicos, industria alimentaria y sector pesquero.

Objetivo: mantener un crecimiento del 6% del PIB, crear medio millón de empleos para el 2015 y reducir el déficit comercial a la mitad.

PLAN ENVOL

Lanzamiento: 2008

Descripción: complemento del Emergence.

Objetivo: centrado en el fomento de tres sectores tecnológicos: biotecnología, microtecnología y nanotecnología.

MAROC EXPORT PLUS

Lanzamiento: 2009

Descripción: hoja de ruta basada en (a) desarrollar sectores y productos, (b) promover la penetración en los mercados existentes y buscar otros nuevos, y (c) apoyar a los exportadores. Los sectores identificados son los mismos que los recogidos en el Plan Emergence.

Objetivo: triplicar las exportaciones en el 2018.

VISION 2012

Lanzamiento: 2001

Descripción: plan para dinamizar el sector turístico.

Objetivo: atraer diez millones de turistas, aumentar la capacidad hotelera, convirtiendo a Marruecos en un destino preferente del turismo de sol y playa, siguiendo el modelo tunecino. Estos objetivos se han revisado en el 2009, ante las dificultades para ser alcanzados.

¹ Fuente: Escribano, G. y Jaidi, L. (2009)

PLAN AZUR

Lanzamiento: 2001

Descripción: es parte del Vision 2010

Objetivo: construcción de seis instalaciones balnearias. La crisis de los últimos años está dificultando su cumplimiento.

PLAN MAROC VERD

Lanzamiento: 2008

Descripción: con un horizonte puesto en el 2020, pretende mejorar el sector agrícola.

Objetivo: preparar al sector agrícola para reducir su vulnerabilidad frente a las sequías cíclicas. Incluye la concesión de un gran número de hectáreas.

PLAN HALIEUTIS

Lanzamiento: 2009

Descripción: suplemento de Maroc Verd, busca expandir el sector pesquero creando tres *clusters* industriales (Agadir, Tánger y Laayoune-Dakhla), gestionando los recursos de forma más profesional y preservándolos.

Objetivo: crear 20.000 puestos de trabajo, atraer inversiones y aumentar las exportaciones pesqueras en un 50% para el 2020.

Anexo 3

La opinión de los expertos: entrevistas a expatriados de empresas españolas en Marruecos

Con el fin de conocer de primera mano cómo viven los expatriados su estancia en Marruecos, se ha realizado una serie de entrevistas a personas que han desarrollado –o están desarrollando– parte de su vida profesional en el país magrebí. Carlos de Santiago, del Banco Santander, vivió siete años y medio en Marruecos y regresó a España en el 2012. Según su experiencia, la adaptación al estilo de vida marroquí no es tan fácil como podría pensarse, a pesar de la proximidad geográfica. La manera diferente de afrontar las situaciones y una cultura en cierto modo alejada de la española suponen ciertos retos para la adaptación. Dicha proximidad geográfica supone, precisamente, una de las ventajas que ofrece Marruecos como destino de expatriación para las empresas españolas, a juicio de este directivo, además de cierta ventaja en formación y experiencia que suelen disfrutar los directivos españoles.

Por otra parte, es indudable que al tratarse de una economía en crecimiento y ser la puerta de entrada y salida de un continente que, en líneas generales, está comenzando a despegar económicamente, se trata un reto, además de otra de las ventajas que Marruecos ofrece a los expatriados y a las empresas. Así lo considera, por ejemplo, Luis Folch, directivo de ACCIONA Transmediterránea, que lleva cuatro años en Marruecos. Este directivo concreta aún más el tema de las diferencias culturales señaladas por Carlos de Santiago: la noción del tiempo en Marruecos es completamente diferente, lo que afecta a la eficiencia y la productividad de los empleados y, en general, de las relaciones profesionales y la gestión del día a día.

Helena Suárez, socia del despacho Suárez de la Dehesa, es casi una veterana en Marruecos. La firma lleva casi ocho años en el país magrebí, concretamente en Tánger. Entre sus funciones, ayudar a las empresas españolas a instalarse en él. En su opinión, facilita mucho las cosas “dejar los prejuicios en casa” y acudir a Marruecos con la mente abierta aunque, eso sí, no “ir a la aventura”. A continuación reproducimos la entrevista completa a Helena Suarez.

Entrevista a Elena Suárez, Socia de Suárez de la Dehesa Abogados

¿Es fácil adaptarse a la vida en Marruecos? ¿Cuáles son los principales retos?

Creo que resulta difícil hablar de la vida en Marruecos en general; sería como hablar de la vida en España, el país es grande y sus costumbres son diferentes según la zona en la que se instale cada uno.

Nuestra experiencia es que la adaptación se facilita si vamos con la mente abierta y dispuestos a respetar las diferencias culturales.

Los principales retos serían adaptarse a los plazos, ya que son muy diferentes. Allí no podemos esperar llegar y resolver un trámite burocrático en una mañana. Además, las relaciones personales son mucho más "ceremoniosas" que en España y se puede llegar a echar de menos las reuniones breves y ejecutivas.

¿Qué claves darías a una empresa que se estuviera planteando entrar en Marruecos?

Para empezar, dejar en España las ideas preconcebidas que tenemos sobre el país y sobre los mercados del norte de África en general. Además, resulta imprescindible informarse adecuadamente sobre la situación y las posibilidades reales de negocio y buscar asesoramiento profesional. Es fundamental no "ir a la aventura".

¿Cuánto tiempo lleváis allí?

Fuimos el primer despacho español que se instaló en Tánger, y fue en el año 2005, aunque ya trabajábamos en el mercado desde el 2003, asesorando a clientes con intereses en Marruecos. El despacho participa activamente en la vida de la comunidad empresarial española en Tánger. Colaboramos habitualmente con las instituciones españolas, el consulado español, la Cámara de Comercio Española y la Oficina Económico-Comercial.

Como asesores de otras empresas, ¿habéis visto malas experiencias que podrían haberse evitado?

Sí que las hemos visto. La mayoría de las "malas experiencias" han venido propiciadas por el desconocimiento del tejido empresarial y el mercado marroquí.

Además, la motivación actual está provocando casos de "aventuras fallidas". Desde que la situación económica en España ha empeorado, se ha producido un cambio en el perfil de las empresas que llegan a Marruecos. Antes buscaban expansión y crecimiento; ahora, supervivencia. Y tratar de ahorrar en un buen asesoramiento previo, también sale caro.

La internacionalización es un proceso largo y complejo para el que la empresa debe estar preparada. Sin duda, requiere una inversión en tiempo y en recursos.

Bibliografía y referencias

Escribano, Francés, G. y Jaidi, L. (2009). Internacionalización de la empresa española. Estudio monográfico sobre el entorno económico y las oportunidades de inversión en Marruecos. Fundación Real Instituto Elcano.

Guía País: Marruecos (2010). Oficina Económica y Comercial de España en Rabat.

Informe económico y comercial. Marruecos (2011). Oficina Económica y Comercial de España en Rabat.

La inversión española en el Magreb (2010). Oficina Económica y Comercial de España en Rabat.

Doing Business. Haciendo negocios en un mundo más transparente (2012). Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional.

Cómo negociar en Marruecos. Global Marketing. López López, A. y Mella Márquez, J.M. (2010). «Cultura e internacionalización de la economía española. El caso de Marruecos». Revista de Economía de Información Comercial Española, 856: 89-102.

Escribano Francés, G. y Lorca Corróns, A. (2004). «La política comercial de Marruecos: de la Liberalización a la Modernización». Revista de Economía de Información Comercial Española, 819: 59-80.

Edfouf, M. (2007). «Grupos económicos privados en Marruecos». Boletín Económico de Información Comercial Española, 2918: 77-89.

Fassi Fihri, A. (2012). «Marruecos: Oportunidades de inversión para las empresas españolas». Agencia Marroquí de Desarrollo de la Inversión.

Mella Márquez, J.M. (2010). La cooperación empresarial hispano-marroquí: el caso de la región de Tánger. Casa Árabe.

Offshoring opportunities amid economic turbulence (2011). A.T. Kearney.

The Shifting Geography of *Offshoring* (2009). A.T. Kearney.

Mosquera Isidro, E. (2009). El mercado del *offshoring* de servicios en Marruecos. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Rabat.

González de la Huebra Labrador, Á. (2009). El sector forestal en Marruecos. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Rabat.

Pacto nacional para la emergencia industrial. Gobierno de Marruecos. Disponible en www.emergence.gov.ma.



IESE
Business School
Universidad de Navarra

IRCO

Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid
Tel.: 91 211 30 00

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

www.iese.edu