

# «En Marruecos no faltan oportunidades en sectores dónde nuestra industria ha demostrado ser competitiva»

Nacida en Plasencia (Cáceres) en 1971. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y Técnico Comercial y Economista del Estado desde 1998. Entre los puestos desempeñados hasta la fecha ha sido Directora Ejecutiva Alternativa del Banco Africano de Desarrollo (septiembre 2002- 2003), Consejera Economía y Comercial en Costa de Marfil (entre enero 2002 y septiembre 2004), y en Uruguay, entre septiembre 2004 y 2008. Asimismo ha sido Asesora internacional en el Gabinete del Secretario de Estado de Economía entre septiembre 2008 y 2009 y Directora del Gabinete de la Secretaría de Estado de Comercio entre septiembre 2009 y 2011. Desde esa fecha es Consejera Económica y Comercial Jefe de la Oficina Económica y Comercial de Rabat.



María Peña  
Consejera de la Oficina  
Económica y Comercial  
de España en Rabat

Javier Paredes

**A pesar de un contexto internacional poco favorable, la economía marroquí sigue exhibiendo un notable dinamismo. ¿Qué factores justifican el buen comportamiento de la economía marroquí y en qué medida este dinamismo es sostenible a medio plazo?**

Este dinamismo está basado en un modelo de crecimiento sustentado en la demanda interna, especialmente el consumo, muy costoso en cualquier caso en la coyuntura actual. La economía marroquí es muy vulnerable a factores exógenos como la climatología (dado el importante peso de la agricultura), la evolución del precio del petróleo o la coyuntura europea. Los tres factores han actuado adversamente en 2012,

y el crecimiento se situará por debajo del 3%. Para 2013 el Gobierno ha situado la previsión en un 4,5%, apoyado en un buen comportamiento del valor añadido agrícola de la demanda interna, dado el componente negativo esperado de la demanda externa. La exitosa salida a los mercados financieros internacionales que ha realizado el Gobierno en diciembre 2012 ha supuesto un importante respaldo a la política macroeconómica, pero descontando la puesta en marcha de medidas que contengan los déficits gemelos que se han disparado entre 2011 y 2012. Un déficit público y corriente en torno al 6,5% y 8,5% respectivamente son difícilmente sostenibles con una estructura económica como la marroquí y un cre-

**RENTING UNICAJA**

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 

1. Espere coche cuando quiera



4. Disfrute del bajo consumo
- 

2. Pague una sola cuota y no se lleve sorpresas



5. Todos los servicios incluidos
- 

3. Llame el número de ventajitas fáciles

Infórmese en unicajas.es y ¡buen viaje!



cimiento muy apoyado en el consumo doméstico. El mensaje del FMI en la última revisión realizada en el marco del artículo IV ha sido claro en torno al carácter prioritario y urgente que toma la reforma del sistema actual de sostenimiento de precios de productos básicos para que el crecimiento económico se sitúe en una senda verdaderamente sostenible.

**Marruecos ha emprendido un amplio proceso de desarrollo y modernización a través de la puesta en marcha de diversos planes estratégicos sectoriales, dirigidos a potenciar su crecimiento y a diversificar una economía, todavía muy dependiente del sector primario. ¿En qué sectores considera que existen mayores oportunidades para las empresas españolas y cuál serían las ventajas competitivas de nuestras empresas para aprovecharlas?**

Oportunidades no faltan en sectores donde nuestra industria ha demostrado ser altamente competitiva. Destacaría aquellos tradicionales en los que aún pueden obtenerse importantes ganancias de valor añadido, como la agroindustria; sectores nuevos pero con importante protección internacional, como el automóvil, donde la instalación de Renault ya está siendo muy bien aprovechado por nuestra industria de componentes. Parece que además pronto podrá instalarse un 2º productor y esperamos adicionalmente que la instalación de Bombardier en el sector aeronáutico pueda generar el mismo efecto tirón de nuestra industria auxiliar que el que se ha generado en la automovilística. Existen asimismo sectores en los que las necesidades de desarrollo son enormes, y los planes de inversión muy importantes: transporte y logística, energías renovables y tratamiento de aguas, por poner tres ejemplos donde las empresas españolas ya han demostrado una extraordinaria capacidad de liderazgo en el mercado internacional, y así lo están demostrando también en Marruecos.

**Según datos correspondientes al primer semestre de 2012, España habría desbancado a Francia como primer proveedor de Marruecos. ¿Cómo podemos explicar esta evolución? ¿Obedece a operaciones puntuales o evidencia una tendencia que podría consolidarse en los próximos años? ¿Qué sectores están liderando este dinamismo exportador hacia la economía marroquí?**

Efectivamente, con una tasa de crecimiento de las exportaciones en torno al 27% y más de 18.600 empresas exportadoras en 2011, España se ha convertido en 2012 en el primer proveedor de Marruecos por delante de Francia. Los últimos datos que se disponen son de octubre pero en principio parece que así vamos a terminar este año excelente desde el punto de vista de las relaciones económicas. Ahora bien, lo verdaderamente importante es el ritmo sostenido al que han venido creciendo nuestras exportaciones hasta situar a Marruecos como nuestro 9º mercado mundial, en paralelo al crecimiento de la competitividad de la industria española, el desmantelamiento arancelario del país y su posicionamiento internacional como destino de IDE. En ello han sido determinantes factores de carácter estructural o al menos relativamente estables como p.e. los flujos de importación y exportación generados por la cadena de valor de la industria textil española, o el fuerte crecimiento de nuestras exportaciones a lo largo de este año, vinculado al inicio de actividades de la fábrica de Renault. Si atendemos a la partida energética, nuestro principal sector de exportación (12,5% del total entre enero-octubre 2012) estructuralmente sólo es reversible a medio plazo tras importantes inversiones por parte del país en infraestructuras energéticas (proceso en marcha donde además la industria española también está jugando un rol muy importante a través de la exportación de tecnología de renovables, tanto eólica como solar). Evidentemente también hay que destacar un importante componente del flujo exportador generado por la coyuntura, como es el importante peso tomado por el

## RENTING UNICAJA

**RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO**



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Espere coche cuando quiera
- 2. Pague una sola cuota y no se lleve sorpresas
- 3. Llame el número de ventajas fáciles
- 4. Disfrute del bajo consumo
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



sector siderúrgico y de componentes de construcción. Hay que tener en cuenta que dentro del altísimo número de empresas exportadoras a Marruecos, muchas de ellas lo hacen como un comercio de oportunidad y salida de stocks. Lo verdaderamente importante sería consolidar también estos flujos, darles una relación de continuidad, e incrementar el peso de nuestras empresas con una exportación regular a Marruecos, hoy sólo en torno al 20% del total.

### ¿Cómo valoraría la imagen del producto español en Marruecos?

En general la imagen es buena, aunque varía en función del sector, y muy especialmente del grado de inversión realizado en el canal de distribución. La inversión en éste genera un crecimiento exponencial de las exportaciones en ese sector, de ahí la importancia. Es excelente en hábitat, moda y productos de consumo. En productos industriales tenemos una imagen de buena relación calidad/precio, aunque se identifican con un nivel tecnológico inferior al producto industrial francés o alemán, con importantes excepciones como el equipamiento agrícola y ganadero (dónde la imagen es excelente), y en tecnología de renovables y tratamiento de aguas. En general, la pujanza de las exportaciones española y la creciente presencia de empresas españolas en licitaciones con alto valor añadido es percibida como algo positivo en la medida en que reduce la alta dependencia de Francia; pero en cualquier caso, es importante seguir trabajando y consolidando resultados.

### A diferencia de lo que ocurre en otros mercados, como en Latinoamérica, la presencia española en Marruecos está mucho más diversificada y el protagonismo de la PYME es mayor. ¿Qué factores justifican este patrón de la inversión española en el vecino del sur?

La PYME española ha ido respondiendo al proceso de desarrollo y de apertura de Marruecos, siendo un

factor importantísimo la proximidad geográfica entre ambos países y las ventajas relativas (incluidos factores históricos o lingüísticos en algunas zonas) que pudiera ofrecer el país frente a otros destinos alternativos relativamente comparables. Dicho esto, dentro del elevado número de empresas instaladas en el país pueden analizarse muy distintas estrategias, tanto en el abanico de empresas centradas en el mercado local como aquellas para las que Marruecos es una plataforma de exportación o parte de la cadena de valor industrial. En lo que se refiere a la gran empresa, Marruecos ha conocido procesos de inversión y desinversión española importantes en algunos sectores como telecomunicaciones, banca y/o infraestructuras, pero evidentemente los distintos modelos de desarrollo y la influencia francesa antes y después de la independencia son asimismo factores determinantes – entre otros vinculados con la regulación y/o percepción del riesgo político- para explicar las diferencias en el patrón forjado a lo largo de los años.

### En los últimos años, el sector inmobiliario y construcción ha liderado la inversión española en Marruecos. ¿Cómo ha repercutido la crisis en las perspectivas del sector en Marruecos y en qué medida siguen existiendo oportunidades para las empresas españolas de este sector?

Gran parte del boom inmobiliario marroquí de los últimos años iba dirigido al mercado europeo, por lo que hoy el sector de alto standing está sobredimensionado. Por su parte, el poder de mercado de la empresa marroquí en la promoción inmobiliaria en vivienda social y demanda media es muy alto, por lo que las pocas empresas españolas que se han hecho un hueco lo han conseguido después de pagar un alto coste de aprendizaje. El mismo análisis puede hacerse para el sector de la construcción: resulta enormemente complejo competir con la empresa constructora marroquí que conoce bien las prácticas

**RENTING UNICAJA**

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

 <small>1. Estrene coche cuando quiera</small>	 <small>4. Disfrute del bajo consumo</small>
 <small>2. Pague una sola cuota y no se lleve sorpresas</small>	 <small>5. Todos los servicios incluidos</small>
 <small>3. Llame el número de ventajas fáciles</small>	



Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



de un mercado que se mueve mucho en lo informal y con mejores márgenes. En general, el sector inmobiliario y la construcción ofrecen hoy más riesgos que beneficios potenciales, tanto por las dificultades del mercado marroquí como por la situación de nuestro sector, muy afectado por la crisis. Marruecos no es un país para venir a sanear la cuenta de resultados, porque los retornos de la inversión, cuando existen, raramente se realizan de forma inmediata.

**En los últimos años, Marruecos ha protagonizado una sustancial mejora de su entorno de negocios. Prueba de ello, es que en la edición de 2011 del ranking Doing Business elaborado por el Banco Mundial, la economía marroquí escaló 21 puestos hasta situarse en el puesto 94, de un total de 183 países. ¿En qué ámbitos se aprecian de manera más evidente las mejoras y dónde son necesarios mayores esfuerzos?**

El esfuerzo para mejorar el clima de negocios es innegable. Es muy positivo, por ejemplo en términos de transparencia y seguridad jurídica, el borrador que se ha conocido de la nueva reglamentación de mercados públicos, que esperamos vea pronto la luz. Ahora bien: la realidad a veces es más compleja, y no siempre es posible reflejarlo adecuadamente en los ratings de referencia. La falta de medios humanos o técnicos para poner en marcha elementos claves de la regulación (p.e., en materia de plazos), o la aversión al riesgo a la toma de decisiones y/o responsabilidades que hace a veces interminables los procedimientos, son elementos que inciden también muy directamente en el clima de negocios, pero mucho más lentos de corregir.

**La abultada participación de empresas españolas en las actividades de promoción organizadas por el ICEX, los homólogos de este último a nivel regional y las cámaras de comercio en Marruecos demuestran el indudable interés que presenta el mercado marroquí para la empresa española. ¿Pero, qué consejos prácticos formularía a aquellas empresas que se estén planteando abordar este mercado?**

Lo más importante es que se elija Marruecos después de un análisis pormenorizado de sus ventajas e inconvenientes como destino de internacionalización. En demasiadas ocasiones, la proximidad y los estrechos vínculos entre ambos países derivan en una subestimación de los riesgos y dificultades del nuevo entorno de hacer negocios, adoptándose estrategias cortoplacistas que raramente dan buenos resultados. Por otro lado es muy distinto en términos de riesgo una estrategia dirigida al mercado local (incluido el sector público), que al mercado de exportación, aprovechando todas las ventajas que el país pone a disposición del inversor extranjero. En cualquier caso, Marruecos es un país donde tanto el coste de entrada como el coste de resolución de conflictos tanto por la vía judicial

**RENTING UNICAJA**

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

 <p>1. Estrene coche cuando quiera</p>	 <p>4. Disfrute del bajo consumo</p>
 <p>2. Pague una sola cuota y no se lleve sorpresas</p>	 <p>5. Todos los servicios incluidos</p>
 <p>3. Llame al número de ventajitas fáciles</p>	

Infórmese en unicajas.es y ¡buen viaje!



como administrativa es muy alto, por lo que es preciso contar con un buen colchón financiero, una estrategia a medio plazo y asesoramiento (muy especialmente legal) durante todo el proceso de inversión. Todos los demás consejos pasan a ser secundarios si éste se cumple: no es condición suficiente, pero creo que sí necesaria para que la opción de Marruecos haya sido una buena decisión desde el punto de vista de la internacionalización.

**Marruecos, al igual que otra docena de países, ha sido definido como mercado prioritario para la política de promoción de la Administración española. ¿Qué tipo de apoyos concretos proporcionan las administraciones de nuestro país a las empresas que deseen acometer un proyecto de exportación o de inversión en Marruecos?**

Existe un importante abanico de instrumentos a disposición de la empresa tanto de información (desde notas generales a servicios personalizados adaptados al proyecto y/o necesidades de la empresa), promoción (ferias, misiones comerciales, etc.) como de financiación y/o cobertura de riesgos (desde COFIDES al Fondo para la Internacionalización de la empresa, pasando por la Compañía de Seguro de Crédito a la Exportación-CESCE). Es importante destacar que la presencia institucional de la Administración comercial española probablemente sea de las más elevadas en relación con el tamaño relativo de mercado, con dos oficinas Comerciales (Rabat y Casablanca) y dos Cámaras Oficiales de Comercio (Casablanca y Tánger) a disposición del inversor y exportador. Ello avala la

importancia otorgada a estar siempre cerca de la empresa en la medida de lo posible.

**Marruecos ofrece indudables ventajas como plataforma de acceso a los mercados del África Subsahariana. ¿Cómo valoran las empresas españolas esta ventaja de Marruecos y qué medida están aprovechando nuestras empresas dicha ventaja?**

África subsahariana sigue siendo en gran parte un gran desconocido para la empresa española. Marruecos dispone de una infraestructura muy superior a la media africana y un grado de apertura e integración con la UE sin referencia alguna en su entorno. Por otra parte, y aunque las reglas del juego a la hora de hacer negocios no necesariamente coinciden, haber sorteado con éxito las particularidades del mercado marroquí es una ventaja comparativa importante a la hora de afrontar nuevas experiencias en el continente. La implantación creciente de empresas marroquíes en el resto de África tanto públicas (sector de agua y electricidad) como privadas (banca, construcción) abre además nuevas oportunidades y, aunque lentamente, algunas empresas españolas del sector industrial, construcción o ingeniería, están comenzando a definir desde aquí sus estrategias de internacionalización hacia África subsahariana, como ya hace tiempo vienen haciéndolo empresas francesas o norteamericanas. Evidentemente la ausencia de mercados regionales integrados, la deficiente logística terrestre, o potenciales focos de inestabilidad política regional actúan también como factores limitativos de ese proceso ::

**RENTING UNICAJA**

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

 1. Estrene coche cuando quiera	 4. Disfrute del bajo consumo
 2. Pague una sola cuota y no se lleve sorpresas	 5. Todos los servicios incluidos
 3. Llame al número de ventajas fijas	



Infórmese en unicajas.es y ¡buena viaje!