



Universidad de Jaén

Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

**EL SECTOR DEL
AUTOMÓVIL COMO
INSTRUMENTO DE
DESARROLLO TERRITORIAL
EN MARRUECOS**

Alumno/a: AKALAI, HAMZA

Tutor/a: Prof. CASTRO VALDIVIA, MARIANO

mayo, 2023

Índice de Contenidos

Índice de Contenidos.....	2
Índice de Figuras.....	3
Índice de Tablas.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	4
CAPITULO 1. Introducción	5
CAPITULO 2. Conceptos, metodología y fuentes.....	7
2.1 Conceptos.....	7
2.2 Metodología	9
2.3 Fuentes.....	10
CAPITULO 3. El Reino de Marruecos	11
3.1. Historia y geografía.....	11
3.2. Economía.....	13
CAPITULO 4. El sector del automóvil en Marruecos	21
3.1. Los inicios del sector del automóvil	21
3.2. Société Marocaine des Contructions Automobiles (SOMACA).....	25
3.3. El Proyecto Tánger-Med y el Grupo Renault.....	26
3.3.1. La Región de Tánger-Tetuán-Alhucemas	27
3.3.2. El proyecto de Tánger-Med	31
3.3.3. El Clúster de automoción de Tánger y el Grupo Renault	36
3.3.4. Tánger Automotive City	41
3.4. La Zona de Aceleración Industrial de Kenitra y PSA (Stellantis)	42
CAPITULO 5. Conclusiones	45
Bibliografía	46
ANEXO: Las prácticas en el CADE de Jaén.....	49
Las tareas desarrolladas en las prácticas	50
Conclusiones personales	54

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa del Reino de Marruecos	12
Figura 2. Evolución del PIB en euros entre 2002 y 2021	19
Figura 3. La evolución de la industria del automóvil en África (2010-2018).....	24
Figura 4. Ventas de vehículos nuevos en los principales mercados africanos (2014-2019)	24
Figura 5. División administrativa de la Región Tánger-Tetuán-Alhucemas	27
Figura 6. Distribución de la población regional por provincias y prefecturas (2014)	28
Figura 7. Mapa de los principales centros del Tánger-Med	33
Figura 8. Estructura de Tánger-Med	34
Figura 9. Grandes cifras del Tánger-Med (2022).....	35
Figura 10. Fotos Históricas de Renault (I)	36
Figura 11. Fotos Históricas de Renault (II).....	37
Figura 12. Fotos Históricas de Renault (III)	38
Figura 13. Fotos Históricas de Renault (IV)	39
Figura 14. Esquema de la Alianza Renault-Nissan	40
Figura 15. Claves del proyecto Tánger Automotive City	42

Índice de Tablas

Tabla 1. Población de marruecos por sexo en el periodo (2018-2022).....	15
Tabla 2. Lista de regiones, capitales, provincias y prefecturas (2015)	16
Tabla 3. PIB y PIB pér-capita y sus variaciones (%) (2002-2021)	18
Tabla 4. Evolución de los indicadores de las cuentas públicas de Marruecos (2011-2021)	19
Tabla 5. Evolución de las variables del mercado laboral de Marruecos (2013-2021)	20
Tabla 6. El sector del automóvil en Marruecos (1996-2000).....	23
Tabla 7. El sector del automóvil y el resto de industrias en Marruecos (2000).....	23
Tabla 8. Producción por modelos de SOMACA (1962-1997).....	26
Tabla 9. Tasa de desempleo y Tasa de Paro global y desagregado (2012)	29
Tabla 10. Red de carreteras por división administrativa y tipo (2014)	29

Resumen

Este trabajo fin de máster (TFM) analiza la evolución del sector del automóvil en Marruecos y como este es un instrumento de desarrollo territorial de este país y, sobre todo, de la región Tánger-Tetuán-Alhucemas. Para ello, comentamos los conceptos básicos del desarrollo territorial y contextualizamos la realidad socio-económica del Reino de Marruecos, con el objetivo de ver la evolución del sector de la automoción marroquí destacando los factores clave que han llevado a las principales multinacionales del sector a localizar sus inversiones en este país. Además, se muestra la información sobre el desarrollo de la fabricación y exportación de automóviles en los últimos años. También se explican la actuación del gobierno marroquí para garantizar que la industria se desarrolle adecuadamente. En este contexto, se han descrito las acciones económicas, institucionales, legales y regulatorias de las autoridades públicas para mejorar el atractivo de Marruecos para los inversores internacionales.

Palabras claves: Desarrollo territorial, Marruecos, Automoción, Tánger-Med, Grupo Renault.

Abstract

This Master's thesis (TFM) analyses the evolution of the automotive sector in Morocco and how it is an instrument of territorial development in this country and, above all, in the Tangiers-Tetouan-Al Hoceima region. To do so, we comment on the basic concepts of territorial development and contextualise the socio-economic reality of the Kingdom of Morocco, with the aim of looking at the evolution of the Moroccan automotive sector, highlighting the key factors that have led the main multinationals in the sector to locate their investments in this country. In addition, information is provided on the development of automobile manufacturing and exports in recent years. It also explains the Moroccan government's actions to ensure that the industry develops properly. In this context, the economic, institutional, legal and regulatory actions of the public authorities to improve Morocco's attractiveness to international investors are described.

Keywords: Territorial development, Morocco, Automotive, Tangier-Med, Renault Group.

CAPITULO 1. Introducción

El desarrollo local está profundamente arraigado en los gobiernos centrales y sectoriales, ya que la integración del espacio y la tierra se hace cada vez más evidente en el análisis económico. Una ubicación o área geográfica se basa en un análisis económico espacial y otorga un componente distintivo al desarrollo regional en una naturaleza externa o interna dentro del contexto urbano, periurbano, suburbano o rural.

Por ello, al hablar o leer sobre desarrollo regional se hace referencia a la capacidad de promover e implementar acciones encaminadas a generar dinamismo económico dentro de un área geográfica definida, cuyo objetivo se enmarque en lograr una mejora en la calidad de vida de sus habitantes.

Uno de los factores industriales y económicos clave en muchas economías es el sector del automóvil. Se desarrolló en América del Norte durante la era de la fabricación en masa, donde surgió por primera vez, en Alemania y Francia, y luego siguió avanzando en Japón y la República de Corea. China ha emergido recientemente como un jugador importante en la industria, particularmente en la creación de autos eléctricos. Desde sus inicios, este sector ha incrementado continuamente el número de automóviles producidos, sus características, su variedad, sus ventas y comercio, así como su contribución al PIB. A veces se la denomina "la industria de las industrias" debido a su estrecha relación con el crecimiento industrial del siglo XX, así como con la producción y el consumo en masa.

Este sector se ha desarrollado en Marruecos significativamente durante los últimos diez años. Con la apertura de las instalaciones de Renault y PSA con capacidad para 600.000 automóviles por año en 2008 y 2015, respectivamente, situando a este país como uno de los principales productores de turismos de África. Numerosos proveedores extranjeros se han volcado a esta industria como resultado de estos dos negocios. Ahora hay cinco ecosistemas distintos para automóviles: cableado, asientos, metal, sellado, baterías y, finalmente, motores y transmisión. En 2019, la industria automovilística nacional contó con más de 250 empresas, generando más de 220.000 empleos directos con una tasa de inserción local del 60% y una capacidad instalada de 700.000 vehículos.

Por estos motivos elegí analizar la importancia que tiene este sector en el desarrollo de mi país. Además, esto me permitía aplicar todo lo que he aprendido en este máster.

El objetivo principal de esta investigación es responder a la pregunta: ¿es el sector automóvil un instrumento de desarrollo territorial en Marruecos?. El segundo objetivo es investigar las múltiples facetas del sector automovilístico marroquí. Por otra parte, apporto una argumentación de por qué la automoción es una herramienta de desarrollo en mi país basándome en los conocimientos y el marco teórico sobre el desarrollo territorial.

Tras el capítulo inicial, el TFM se divide en varios capítulos, el segundo explica los conceptos básicos del desarrollo territorial, la metodología utiliza en este TFM, así como las fuentes consultadas. El tercero trata la economía de Marruecos, presentando el territorio donde se va a desarrollar el estudio y analizando todos los datos relativos con la situación económica del país. El siguiente capítulo, el cuarto, está centrado sobre el sector marroquí de automóvil, indicando las empresas más importantes en la fabricación de coches. Además, se analiza la región donde se localiza la empresa Renault, Tanger-Tetuán-Alhucemas, el proyecto Tanger Med, indicando la estructura y las cifras claves. También se aborda lo que es el Grupo Renault como de la plataforma Tanger automotive city. Este capítulo finaliza abordando la zona de aceleración industrial de Kenitra (ZAI) y las actuaciones del Grupo PSA, actualmente, Stellantis. Concluimos el trabajo con el capítulo de conclusiones y con el listado de referencias utilizadas en el mismo. Por último, presentamos una breve memoria sobre las practicas realizadas en el CADE de Jaén.

CAPITULO 2. Conceptos, metodología y fuentes

Este capítulo está dividido en tres apartados. El primero aborda los conceptos del desarrollo territorial y del clúster. El siguiente comenta la metodología de este trabajo. El último, aborda las fuentes consultadas en este TFM.

2.1 Conceptos

En las últimas décadas del siglo XX, con el desarrollo de los modelos de crecimiento endógeno, las teorías sobre el crecimiento y el desarrollo económico han confluído e impulsado las enseñanzas universitarias sobre el desarrollo territorial (Ruperti Cañarte et al., 2021). Todo ello, como indica Álvarez y Rendón (2010), busca conocer por qué un ámbito geográfico crece y se desarrolla más que otro. Para responder a la pregunta formulada hay que explicar el concepto de desarrollo económico local, que como señala Antonio Vázquez Barquero, puede resumirse como:

“.../... un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en el que se pueden identificar al menos tres dimensiones .../: una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar, eficientemente, los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; y otra, política y administrativa, en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible” (Vázquez Barquero, 2000, p. 6).

Los datos de este TFM pondrán de manifiesto las tres dimensiones indicadas por Vázquez Barquero en todo proceso de desarrollo regional. Marruecos ha planificado su crecimiento económico en base a un modelo endógeno basado en clústeres teniendo en cuenta las características de sus regiones. Este tipo de desarrollo tiene diversas visiones que lo explican: la teoría de la ubicación, la teoría de la localización industrial, la teoría de la base de exportaciones, la teoría de los polos de desarrollo, la teoría de los lugares centrales, la teoría de las etapas del desarrollo, la teoría relativa a la estructura industrial regional, la teoría del insumo-producto-mercado y la teoría del desarrollo de la acumulación flexible (Salguero, 2006; Vázquez Barquero, 2007; Ruperti Cañarte et al., 2021).

Según Paul Michael Romer (1986), el desarrollo endógeno debe definirse como el desarrollo local que se produce en su mayor parte por esfuerzos locales y se basa principalmente en los recursos propios de cada región. Los recursos y valores de una comunidad deben ser fortalecidos como parte de esta estrategia de desarrollo. De acuerdo con la investigación del desarrollo endógeno, lograr el crecimiento económico esperado requiere adoptar un plan bien definido que incorpore efectivamente tanto los valores culturales propios como los recursos legalmente accesibles y explotables.

Por otra parte, hay que comentar lo que es un clúster, ya que es el pilar del modelo de desarrollo marroquí. La idea del clúster surgió en la década de 1990 como resultado de la necesidad de descubrir nuevos enfoques para el desarrollo económico de las naciones europeas con espíritu emprendedor y crecimiento económico lento. Marshall propuso el concepto de clúster, que Porter (1990; 1998) adoptó. Marshall argumentó que, en algunos sectores productivos, los beneficios de la producción a gran escala pueden obtenerse no solo de la concentración de la producción en grandes establecimientos de un mismo sector, sino también de la confluencia en un mismo territorio de muchos pequeños productores responsables de la ejecución de una fase del proceso productivo (Vázquez-Barquero, 1990; Ben Sbyh, 2020).

El término “clúster” se refiere a un grupo de empresas (proveedores, empresas que producen bienes o prestan servicios y distribuidores) que están agrupados geográficamente, son miembros de una sola industria o campo, mantienen relaciones cooperativas y competitivas entre sí, y a su vez se complementan y ayudan con la presencia de otras instituciones relacionadas, como instituciones financieras, agencias gubernamentales, universidades e institutos de colaboración (IFC), como los *think tanks* (Porter, 1999). Por ello, un clúster es visto como una fuente de competitividad, ya que favorece el proceso de competencia necesario para crear un entorno innovador y, a través de la innovación, genera la concentración de empresas en un territorio. Esto, a su vez, atrae a un grupo de industrias auxiliares y complementarias, así como a otras instituciones que ofrecen diversos servicios a las industrias establecidas (Porter, 1990; Ben Sbyh, 2020).

Por último, indicar que los clústeres pueden tener impactos tanto positivos como negativos. Entre los beneficiosos podemos enumerar los siguientes:

- La existencia de redes o asociaciones robustas entre los actores del clúster: estas asociaciones o redes "difunden buenas prácticas, amplían los lazos fuera del clúster y posiblemente le dan un carácter internacional" y permiten el desarrollo de capital social y confianza entre los participantes.

- Una infraestructura física adecuada, como carreteras en buen estado para la logística con consumidores y proveedores, acceso a puertos para la exportación y lugares para reuniones de inversionistas y miembros del clúster.
- El desarrollo de centros de competencia (institutos técnicos y tecnológicos), así como la vinculación, comunicación e intercambio de conocimientos e información entre empresas e instituciones de educación superior, favorecen el desarrollo de una fuerza laboral competente, especializada y con las habilidades necesarias para la producción de bienes y la prestación de servicios específicos para las empresas.
- El crecimiento de las actividades de I+D+i da dinamismo al clúster al fomentar la venta de productos novedosos, la creación de procesos más efectivos y la promoción del aprendizaje continuo.

En la parte negativa, a veces, los clústeres se encierran en sí mismos y funcionan de manera autárquica o monopolística, por lo que se entorpece las bondades de este y disminuye su competitividad.

Por lo tanto, este apartado pretende mostrar cómo los conceptos de clúster y desarrollo territorial se han relacionado en la industria automotriz de Marruecos. Dado que "desarrollo territorial" tiene un significado más amplio y profundo que "crecimiento económico", merece ser utilizado. Si bien el desarrollo también implica un aumento en la calidad de vida de la población local, el crecimiento económico se centra principalmente en el aumento de capital. Dicho de otro modo, uno de los objetivos de la iniciativa es mejorar el nivel de vida de los marroquíes ya que, para que la economía de Marruecos prospere, se requiere algo más que un aumento del Producto Interior Bruto (PIB). Además, la teoría del clúster es la más adecuada para caracterizar conceptualmente el proyecto ya que la idea del clúster se ha conectado con mi proyecto, que es una agregación de actividad.

2.2 Metodología

Para la realización de este TFM he realizado una revisión bibliográfica sobre la materia objeto de estudio, que he referenciado en el capítulo correspondiente. Además, he consultado información en diversas instituciones nacionales e internacionales sobre el sector y el territorio analizado. El trabajo se ha apoyado en los métodos de investigación científica y hermenéutico. Además, he realizado un análisis de contenido y analítico-sintético de la documentación examinada que me ha

permitido poner en valor la importancia que el sector del automóvil ha tenido y sigue teniendo en el desarrollo de económico de algunas regiones de Marruecos.

Por otra parte, otro medio que ha aportado mucho valor al trabajo, han sido los conocimientos recibidos en mi licenciatura como, sobre todo, en el Máster de Economía y Desarrollo Territorial. Las competencias aprendidas me han servido para estudiar ratios y tasas, realizar análisis, tanto internos como externos, utilizando el método DAFO, que es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada, especificando las debilidades y amenazas, así como las fortalezas y oportunidades al analizar la estrategia del grupo Renault, alma mater del proyecto de automoción marroquí, el estudio de su Cuadro de Mando Estratégico (CME) que es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general, y me ha permitido entender la importancia de la automoción en las políticas de desarrollo territorial de Marruecos.

2.3 Fuentes

Para la realización de este TFM hemos utilizado fuentes primarias y secundarias, que serán siendo referenciadas en el texto y en el apartado de bibliografía. Entre las primarias queremos destacar los datos oficiales obtenidos de las páginas webs de diversas instituciones oficiales del Reino de Marruecos como el Ministère de l'Industrie et du Commerce, Le Haut Commissariat au Plan (HCP), entre otras, que hemos complementado con datos provenientes de organismos internacionales como la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA), la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), entre otras.

Por último, indicar que la página web del Grupo Renault ha sido de gran ayuda para ciertos datos sobre la empresa, aunque hay que indicar que la información de la web en versión francesa, está más actualizada y ofrece más noticias sobre la implantación del grupo en Marruecos.

CAPITULO 3. El Reino de Marruecos

Este capítulo esboza, en dos apartados, algunos aspectos de la historia, la geografía y la economía de este país para situarnos en el contexto del objeto de estudio de este trabajo.

3.1. Historia y geografía¹

El actual reino marroquí o alauí, denominación relacionada con la dinastía reinante, se remonta al siglo XVII. El fundador de este linaje fue Mulay Alí al-Sharif, posible descendiente de Mahoma vinculado a la línea de Alí ibn Abi Tálib y Fátima az-Zahra, que desde 1631 a 1664 fue Sultán de Tafilálet, región situada en el sureste marroquí y conocida históricamente como Siyilmasa. Su hijo, Mulay Mohammed al-Rashid bin Sharif, le sucedió en el trono, logrando unificar y pacificar el país. En 1666 fue reconocido como el primer Sultán de Marruecos. Mohammed I reinó entre 1666 y 1672. Tras su muerte, en un accidente de equitación, su hermano, Abdul Násir Mulay Ismaíl as-Samin ben Sharif fue sultán desde el 14 de abril de 1672 hasta el 27 de marzo de 1727. Este consolidó el sultanato y expulsó a los ingleses de Tánger en 1684 y a los españoles de La Mamora, la actual ciudad de Mehdía en la provincia de Kenitra, en 1681, de Larache en 1689 y de Arcila en 1691. Trasladó la capital de Fez a Mequinez. Tras su largo reinado, hubo una pugna por el poder entre sus sucesores durante las siguientes décadas, que supuso la desunión el territorio hasta que accedió al trono alauita Mohammed III en 1757², que volvió a unificarlo.

Sidi Mohammed III ben Abdel-lah al-Jatib reinó hasta su muerte en 1790, situando su residencia en Rabat. Resulta llamativa su política de internacionalización durante su reinado, ya que Marruecos fue el primer país del mundo en reconocer de forma implícita la independencia de los Estados Unidos de América. El 20 de diciembre de 1777 el Sultán emitió un edicto permitiendo fondear en sus puertos a los barcos estadounidenses y a los de otros estados europeos con los que tampoco mantenida relaciones diplomáticas como Rusia, Prusia, entre otros. A finales del siglo XIX, la diplomacia entre los países era establecida mediante tratados. Marruecos mostró su interés

¹ Para redactar este apartado se han consultado obras sobre la historia de este país realizadas por la Subdirección General de Cooperación Internacional de España (1996), Víctor Morales Lezcano (2006), C. Richard Pennel (2009), Susan Gilson Miller (2015) y María Rosa de Madariaga Álvarez-Prida (2017).

² Ascendió al trono tras la muerte de su padre Abdallah IV ben Ismaíl, al que había ayudado a gobernar desde 1746, Sultán de Marruecos en varios periodos: 1729-1735, 1736-1736, 1740-1745 y 1745-1757.

por establecer dicho tratado desde 1778, pero no fue hasta 1786 en que este se firmó. En concreto, el Tratado de Paz y Amistad de Marrakech fue firmado en dicha ciudad el 6 de julio de 1786 y ratificado por el Congreso de los Estados Unidos el 18 de julio de 1787. El primer consulado estadounidenses en Marruecos fue abierto en Tánger 1797 y James Simpson fue su primer cónsul, siendo Sultán Sulaymán, que reinó entre 1792 y 1822.

Durante el siglo XIX, los diferentes sultanes: Aberramán (1822-1859), Mohammed IV (1859-1873), Hasán I (1873-1894) y Abdelaziz (1894-1908); consiguieron mantener la independencia del país y no sucumbir al colonialismo, a pesar del fuerte interés que Francia tuvo desde 1830 por anexionar el sultanato marroquí, pero en 1912 sucumbió. Por el Tratado de Fez, firmado el 30 de marzo de 1912, Marruecos se convirtió en protectorado de Francia, aunque mantenía su condición de Estado soberano y el sultán seguía siendo el líder del país, aunque quién gobernaba realmente eran los franceses. A finales de ese mismo año, el 27 de noviembre, Francia y España acordaron dividir Marruecos. La primera quedaba a cargo de casi todo el país, la segunda controlaba una franja de territorio en el norte y otra en el sur.

El actual Reino de Marruecos (Figura 1) empezó a definirse a finales de 1955, cuando el Sultán Mohammed V (1927-1953 y 1955-1957) negoció con los franceses la restauración gradual de la independencia marroquí. Finalmente, el 7 de abril de 1956 Francia dio por finalizado su

protectorado. En 1957, el sultanato pasó a ser reino. El resto de territorios que lo conforman fueron recuperados por diversos acuerdos entre 1956 y 1969. Por otra parte, indicar que desde 1975, el Sáhara Occidental está bajo la autoridad marroquí y es considerado parte del país. Los reyes de Marruecos durante el siglo XX han sido Mohammed V (1957-1961) y Hasán II (1961-1999). El actual rey, desde 1999, es Mohammed VI.

Geográficamente, este país de 446.550 Km² y de casi 37 millones de habitantes en 2022, que implica una densidad de población de

Figura 1. Mapa del Reino de Marruecos



Fuente: <https://www.maroc.ma/es/system/files/esp.png>

aproximadamente 83 hab/ Km², está situado en el extremo noroeste del continente africano. Limita al oeste con las Islas Canarias (España) y el Océano Atlántico, al norte con las ciudades

españolas de Ceuta y Melilla y el Mar Mediterráneo, al este con Argelia y al sur con Mauritania. El desierto de Sáhara ocupa gran parte del sur y del este del reino alauí. Los principales ríos del país son: Draâ, Sebu, Muluya, Oum Errabia, Tensift, Suss y Lukkus. Otro factor geográfico determinante es la cordillera de Atlas, frontera natural con el desierto. Las principales ciudades son: Rabat, Casablanca, Fez, Marrakech, Salé, Tánger, Mequínez, Agadir y Tetuán. Junto con las lenguas bereberes, el árabe es el idioma oficial de la nación. Su moneda es el dirham marroquí. El tipo de cambio frente el dólar estadounidense (USD) y el euro, desde principios de 2023, está en torno a los 10 dirham para la primera divisa y los 11 para la segunda.

3.2. Economía³

Desde la independencia del país, sus distintos gobiernos han basado continuamente sus políticas económicas en los imperativos de la soberanía y la libertad de acción. Estas políticas se implementaron en el marco de planes sucesivos para el imperativo desarrollo económico y social del sector público. Esta política ha supuesto la participación del Estado en todas las facetas de la economía nacional, a través de instituciones o empresas con una amplia gama de estatutos legales y características operativas, desde la "Oficina", una simple extensión de la Administración establecida para supervisar industrias estratégicas (fosfatos, ferrocarriles, etc.), a las empresas de economía mixta con participación extranjera (para fines tecnológicos o comerciales), a través de las "Sociedades Nacionales" formadas con capital dividido entre inversionistas nacionales y extranjeros (petróleo, azúcar, transporte, etc...). Se estima que más de 600 empresas o instalaciones del sector público emplean a casi 400.000 personas que tienen un papel directo o indirecto en más del 50% de la producción nacional y el 85% de su inversión. No obstante, existe un sector privado considerable que está compuesto en su mayoría por pequeñas y medianas empresas y que cubre todos los aspectos de la producción de productos y servicios, incluido el comercio y las industrias de procesamiento. Con las medidas de nacionalización implementadas en marzo de 1973, una gran parte de este sector privado está en manos de ciudadanos marroquíes.

³ Para redactar este apartado se han consultado los datos que ofrecen diversos organismos nacionales e internacionales en sus páginas webs oficiales y que enumero a continuación: Royaume du Maroc, <https://www.maroc.ma/fr>; Secrétariat Général du Gouvernement du Royaume du Maroc, <http://www.sgg.gov.ma/Accueil.aspx>; Le Haut Commissariat au Plan (HCP), <https://www.hcp.ma/>; Portail National des données ouvertes du Royaume du Maroc, <https://data.gov.ma/fr>; Ministère de l'Industrie et du Commerce, <https://www.mcinet.gov.ma/fr>; el Fondo Monetario Internacional (FMI), <https://www.imf.org/en/Countries/MAR>; el Banco Mundial (BM), <https://datos.bancomundial.org/pais/marruecos?view=chart> y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), <https://www.oecd.org/countries/morocco/>.

En 1985, el Producto Interior Bruto (PIB) rondaba los 120.000.000.000 dirhams corrientes, unos 14,99 miles de millones USD, y su crecimiento dependía más de la climatología y del estado del mercado del fosfato y sus derivados que de los cambios en la productividad de las distintas industrias. Si bien la contribución del sector primario (agricultura, silvicultura y pesca) seguía siendo significativa en comparación con las naciones industrializadas, las estructuras productivas son las de un país semidesarrollado en % del PIB a precios corrientes. En concreto, la distribución del PIB por sectores era la siguiente: primario, el 18 %; secundario, el 32 %; y terciario, el 50 %.

Debido a que la suma de las importaciones y exportaciones de Marruecos representaban el 50% de su PIB en 1985 (importaciones 32%, exportaciones 18%), el país estuvo bastante abierto al mundo exterior. La energía y los bienes de capital representaban la mayoría de las exportaciones, mientras que los cereales constituían una parte importante de las importaciones (hasta el 50 % de las importaciones de productos alimenticios). El fuerte déficit de la balanza comercial (el 14% del PIB de 1985) fue cubriéndose en parte con las aportaciones de los trabajadores en el extranjero (remesas de emigrantes) y los ingresos del turismo, en constante mejora. Sin embargo, el saldo por cuenta corriente registraba un fuerte déficit de carácter estructural que debió de ser compensado recurriendo al empréstito exterior. En este momento, el 80% de las mercancías se podían importar sin permiso; el 20% restante todavía requería de licencia. La lista C del Plan General de Importación, que contenía mercancías que no podían importarse, fue suprimida en 1985. Aunque las leyes eran bastante indulgentes con la inversión extranjera, existía un control de cambios que cubrían todas las operaciones extranjeras, ya fuesen comerciales o financieras.

A mediados de la década de los 80 del siglo pasado el sistema financiero marroquí constaba de 15 bancos comerciales y 5 organizaciones que ofrecen préstamos para la construcción, la agricultura y la industria. Los presupuestos del Estado tenían un déficit moderado a pesar de una presión fiscal de alrededor del 25% de la renta nacional, aunque la expansión del déficit (7% del PIB) sólo se controlaba mediante recortes drásticos en la inversión pública porque las corrientes de gasto eran elevadas como resultado de la política de empleo de la Administración.

Desde mediados de 1983, el gobierno ha estado trabajando para liberalizar la economía bajo la presión del FMI y el Banco Mundial. Entre estas medidas, la eliminación de los subsidios en el costes de los artículos esenciales parece ser la más difícil de implementar, ya que los acontecimientos en el Sáhara durante los últimos diez años, combinados con las severas sequías de principios de la década de 1980, habían contribuido a que la nación tuviera una tasa de inflación anual del 13% y una deuda que superaba su PIB, cuyos intereses y amortizaciones en 1985 consumieron alrededor de 30% de los ingresos por cuenta corriente de la Nación.

El inicio del siglo XXI y el ascenso al trono del Rey Mohammed VI, en 1999, ha supuesto un cambio sustancial del país, ya que se ha optado por invertir fuertemente en proyectos de infraestructura con el objetivo de impulsar la economía del país e integrar a Marruecos en el grupo de economías en ascenso en todo el continente. En estos proyectos se han invertido decenas de miles de millones de dirhams durante los últimos veinte años, y han tenido un efecto muy positivo sobre la economía nacional, creando una nueva nación que no tiene relación con el Marruecos del siglo anterior. En los párrafos siguientes, vamos a comentar la estructura organizativa y examinaremos el desarrollo demográfico y económico del reino alauí en el último lustro.

La división administrativa actual fue establecida en el Decreto N° 2.15.10 del 20 de febrero de 2015, que fue publicado en el Boletín Oficial N° 6340 el 5 de marzo de ese mismo año, y aprobó la presente partición territorial de Marruecos (Tabla 2). Doce son las regiones administrativas, cada una de ellas se dividen a su vez en prefecturas (13) y provincias (75). La diferencia entre ellas es que la primera es mayoritariamente urbana y tiene una mayor proporción de residentes urbanos que rurales, mientras que la segunda es exactamente al revés y tiene una mayor proporción de residentes rurales que urbanos. Por otra parte, indicar que existen 1503 municipios en el país.

Respecto a la población, el reino de marruecos tiene censados 36.670.216 habitantes en 2022. La población femenina es un poco mayor, con 18.406.314 habitantes, por lo que representa 50,19% del total, frente a 18.263.902 hombres que son 49,81%. En comparación con el año anterior, la población ha aumentado en 357.027 personas, de los cuales 179.601 son mujeres y 177.426 hombres. La Tabla 1 recoge la evolución de la población marroquí en el último lustro.

Tabla 1. Población de marruecos por sexo en el periodo (2018-2022)

AÑOS	POBLACION	HOMBRES	MUJERES
2018	35.219.547	17.544.027	17.675.520
2019	35.586.616	17.725.947	17.860.669
2020	35.951.657	17.906.986	18.044.671
2021	36.313.189	18.086.476	18.226.713
2022	36.670.216	18.263.902	18.406.314

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Le Haut Commissariat au Plan (HCP) https://www.hcp.ma/Projections-de-la-population-totale-du-Maroc-par-age-simple-et-sexe-2014-2050_a2209.html

En cuanto a las infraestructuras, según el Informe de Competitividad Global del Forum Mundial de 2018⁴, Marruecos, en calidad de infraestructura, ocupó el primer lugar en África y sexto lugar en el mundo árabe, se sitúa por detrás de Emiratos Árabes (quinto del mundo), Qatar (13), Omán (24), Arabia Saudí (29) y Bahréin (30).

⁴ <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

Tabla 2. Lista de regiones, capitales, provincias y prefecturas (2015)

REGIONES	CAPITALES	PERFECTURAS / PROVINCIAS
TANGER-TETUAN-ALHUCEMAS	TANGER-ASSILAH	TANGER-ASSILAH M'DIQ-FNIDEQ TETUAN FAHSANJRA LARACHE ALHUCEMAS CHEFCHAOUEN OUEZZANE
L'ORIENTAL	Oujda-Angad	Oujda-Angad NADOR DRIOUCH JERADA BERKANE TAOURIRT GUERCIF FIGUIG
FEZ-MEKNEZ	FEZ	FEZ MEKNEZ EL HAJEB IFRANE MOULAY YACIOUB SEFROU BOULEMANE TAOUNATE TAZA
RABAT-SALE-KENITRA	RABAT	RABAT SALE SEKHIRAT-TEMARA KENITRA KHEMISSET SIDI KACEM SIDI SLIMANE
BENI MELLAL-KHENIFRA	BENI MELLAL	BENI MELLAL AZILAL FEQUIH BEN SALAH KHENIFRA KHOURIBGA
CASABLANCA-SETTAT	CASABLANCA	CASABLANCA MOHAMMEDIA EL JADIDA NOUACER MEDIOUNA BENSLIMANE BERCHID SETTAT SIDI BENNOUR
MARRAKESH-SAFI	MARRAKESH	MARRAKESH CHICHAOUA AL HAOUZ EL KELAA DE SERAGHNA ESSAOUIRA REHAMNA SAFI YOUSSEOUFIA
DARAA-TAFILALT	ERRACHIDIA	ERRACHIDIA OUERZAZAT MIDELT TINGIR ZAGORA
SOUS-MASSA	AGADIR-IDA-OU-TANNANE	AGADIR-IDA-OU-TANNANE INEZGAN-AIT-MELLOUL CHTOUKA-AIT-BAHA TAROUDANT TIZNIT-TATA
GUELMIM-OUED NOUN	GUELMIM	GUELMIM ASSA-ZAG TAN-TAN SIDI IFNI
LAAYOUNE-SAKIA AL HAMRA	LAAYOUNE	LAAYOUNE BOUDOUR TARFAYA ES-SEMARA
DAKHLA-OUED EDDAHAB	OUED-EDDAHAB	OUED-EDDAHAB AOUSSERD

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Portal Nacional de las Comunidades Territoriales del Ministerio del Interior de Marruecos. <https://www.collectivites-territoriales.gov.ma/>

En cuanto al grado índice de conectividad marítima de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), Marruecos ocupa el decimoséptimo a nivel mundial. La construcción del puerto de Tánger-Med, que es un centro logístico global, ha sido fundamental para alcanzar esta posición. Este puerto junto con el que se está construyendo, el puerto de Nador-West-Med⁵, completa una red de 40 puertos, 13 de los cuales están dedicados al comercio internacional.

Por otra parte, la red vial categorizada tiene una longitud total de 57.334 kilómetros, de los que 43.318 kilómetros están pavimentados, el 75% de la red. De ellos, 15.782 corresponden a carreteras nacionales, 11.157 a carreteras regionales y 30.395 a vías provinciales. En cuanto al kilometraje de autopistas y autovías, este se sitúa en 1.800 y 1.093, respectivamente. En cuanto al transporte, el 90 % de las personas y el 75 de mercancías se realiza por carretera.

Por otra parte, Marruecos cuenta con 17 aeropuertos y, gracias a su política de cielos abiertos, es líder en la zona. Empresas internacionales, conectadas con las principales plataformas comerciales internacionales, gestionan estos aeropuertos. Respecto al ferrocarril, el gobierno marroquí ha intentado reestructurar y modernizar la industria ferroviaria y ampliar su red. Ahora opera una red de 2.109 km, de los cuales 1.287 km son líneas de propulsión eléctrica y 639 km son líneas de doble sentido. En estas líneas, la velocidad máxima es de 160 km/h. A través de estas líneas, Tánger, Safi, Oued- Zem, El Jadida y Bouarfa podrán conectarse con el resto de la red nacional desde el sur (Marrakech) y el este (Oujda).

Por último, y para cerrar este capítulo, vamos a comentar la evolución de algunos indicadores macroeconómicos. El primero que abordamos es el de PIB. En comparación con 2020, el PIB marroquí aumentó un 7,9% en 2021. Esta tasa es 142 decimales superior a la tasa de 2020, que fue del -6,3%. Con un PIB de 120.713 millones de euros en 2021, Marruecos ocupó el puesto 59 entre 196 países en nuestra lista de PIB publicada. El PIB de Marruecos aumentó en 14.387 millones de euros desde 2020 hasta la actualidad. La Tabla 3 muestra la evolución de esta variable desde 2002

⁵ El Banco Mundial ha dado luz verde a la financiación del proyecto marroquí “desarrollo económico del Noreste”, en el cual se firmó un acuerdo en Rabat, por la Ministra de Economía, Nadia Fettah y el director del departamento del Magreb y Malta de la oficina regional para Oriente Medio y África del Norte (MENA) del Banco Mundial (BM), Jesko Hentschel, que estipula que el BM dará un préstamo de 236,7 millones de euros para financiar el proyecto.

El Gobierno marroquí ha aprobado un plan de inversiones en infraestructuras que incluiría también el desarrollo del complejo marítimo Nador-West-Med (NWMD), que supone la construcción de un puerto de aguas profundas y una zona industrial, así como otro tipo de actuaciones encaminadas a mejorar el entorno para las empresas regionales, imitando el proyecto Tánger-Med que tan buenos resultados está generando en la región de Tánger-Tetuán-Alhucemas. Estos tipos de proyectos son la base del desarrollo territorial de Marruecos.

hasta 2021. La Figura 2 muestra cómo ha crecido el PIB en Euros durante el siglo XXI en el reino alauí y la tendencia positiva observada en el periodo estudiado.

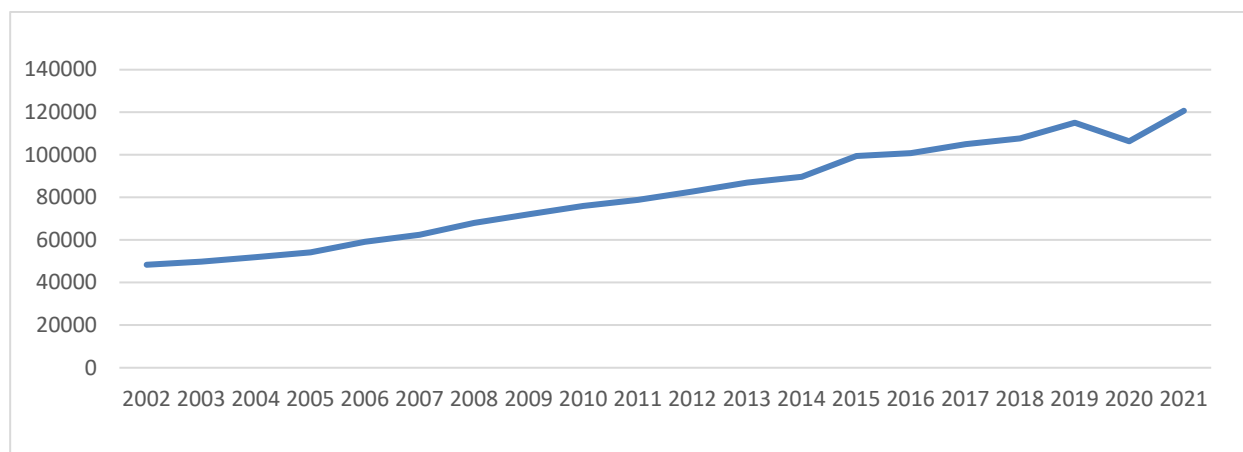
En cuanto al PIB per cápita marroquí en 2021 fue de 3.324 €, 367 € más que en 2020 (2.957 €). Marruecos ocupa el puesto 124 entre las 196 naciones sobre las que publicamos datos cuando las ordenamos según su PIB per cápita. La Tabla 3 recoge la variación de esta variable para el mismo periodo que en el caso del PIB.

Tabla 3. PIB y PIB pér-capita y sus variaciones (%) (2002-2021)

Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)	PIB Per Cápita	Var. PIB Per Cápita (%)
2021	120.713 M€	7,9%	3.324 €	12,4%
2020	106.326 M€	-6,3%	2.957 €	-8,6%
2019	115.148 M€	2,6%	3.236 €	5,7%
2018	107.780 M€	3,2%	3.060 €	1,6%
2017	104.970 M€	4,2%	3.012 €	3,0%
2016	100.825 M€	1,1%	2.924 €	0,3%
2015	99.506 M€	4,5%	2.916 €	9,8%
2014	89.650 M€	2,7%	2.655 €	1,8%
2013	87.045 M€	4,5%	2.608 €	4,0%
2012	82.720 M€	3,0%	2.508 €	3,7%
2011	78.827 M€	5,2%	2.420 €	2,4%
2010	76.033 M€	3,8%	2.363 €	4,1%
2009	72.158 M€	4,2%	2.270 €	4,7%
2008	68.076 M€	5,9%	2.169 €	7,7%
2007	62.408 M€	3,5%	2.013 €	4,2%
2006	59.159 M€	7,6%	1.933 €	7,8%
2005	54.201 M€	3,3%	1.794 €	3,1%
2004	51.899 M€	4,8%	1.740 €	2,8%
2003	49.824 M€	6,0%	1.692 €	1,6%
2002	48.376 M€	3,1%	1.665 €	0,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de <https://datosmacro.expansion.com/>

Figura 2. Evolución del PIB en euros entre 2002 y 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de <https://datosmacro.expansion.com/>

En cuanto a las cuentas públicas (Tabla 4), el déficit público de Marruecos en 2021 fue del 5,94% del PIB, lo que le sitúa en el puesto 125 de 192 naciones en el ranking de déficit en relación con el PIB, de menor a mayor, lo que ha supuesto un empeoramiento respecto a 2020, en que ocupó el puesto 116 con un déficit del 7,15 por ciento del PIB. En términos absolutos, el déficit marroquí es de 7.172 millones de euros en 2021, inferior a los 7.600 millones de euros que se registró en 2020.

Tabla 4. Evolución de los indicadores de las cuentas públicas de Marruecos (2011-2021)

Fecha	Déficit (M.€)	Déficit (%PIB)	Deuda total (M.€)	Deuda (%PIB)	Deuda Per Cápita
2021	-7.172	-5,94%	83.220	68,94%	2.292 €
2020	-7.600	-7,15%	76.819	72,25%	2.137 €
2019	-4.089	-3,55%	69.401	60,27%	1.950 €
2018	-3.698	-3,43%	65.169	60,46%	1.850 €
2017	-3.394	-3,23%	63.253	60,26%	1.815 €
2016	-4.463	-4,43%	60.571	60,08%	1.756 €
2015	-4.492	-4,51%	58.106	58,39%	1.703 €
2014	-4.285	-4,78%	52.503	58,56%	1.555 €
2013	-4.093	-4,70%	49.682	57,08%	1.488 €
2012	-5.486	-6,63%	43.248	52,28%	1.311 €
2011	-4.789	-6,08%	38.275	48,56%	1.175 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de <https://datosmacro.expansion.com/>

La deuda pública de Marruecos en 2021 fue de 83.220 millones de euros, 6.401 millones más que los 76.819 millones de euros de 2020. No obstante, su peso en función del PIB se ha reducido en 3,31 puntos porcentuales hasta el 68,94%, cuando en 2020 era del 72,25%. Para concluir, indicar que la deuda per cápita marroquí asciende en 2021 a 2.292 euros, habiendo aumentado en 155 euros respecto a 2020 que era de 2.137 euros.

Para cerrar este apartado sobre la situación de la economía marroquí en los últimos años, abordamos la situación del mercado de trabajo. En la página web oficial de la alta comisión de la planificación, ponen la información sobre la situación del mercado del trabajo desde 2006, pero he elegido comentar desde 2013 porque se muestra una grande diferencia en este periodo. En términos de empleo, y como muestra la Tabla 5, en 2021 la economía alauí creo 230.000 puestos de trabajo (100.000 en las zonas urbanas y 130.000 en zonas rurales), frente a la creación de 165.000 puestos en 2019, 86.000 puestos en 2017, 33.000 puestos en 2015 y 114.000 puestos en 2013. Respecto a la tasa de desempleo, esta creció, pasando del 9,2% en 2013 al 12,3% en 2021. El detalle de la evolución lo podemos observar en la Tabla 5. Este crecimiento en los últimos años está relacionado con la pandemia de la COVID-19, que provocó que un gran número de personas se haya quedado sin trabajo. Desagregando la información, el paro afecta más las mujeres, con una tasa de desempleo del 16,8%; a los diplomados con 19,6% y a los jóvenes entre 15 y 24 años que es del 31,8%. En cuanto a la tasa de actividad, esta ha bajado un poco del 48,3% en 2013 al 45,3% en 2021, similar a la tasa de ocupación, donde vemos una disminución en el mismo periodo de 43,8% a 39,7%. La Tabla 5 muestra la evolución de estas dos últimas variables.

Tabla 5. Evolución de las variables del mercado laboral de Marruecos (2013-2021)

AÑOS	CREACION DE EMPLEO	TASA DE OCUPACION	TASA DE DESEMPLEO	TASA DE ACTIVIDAD
2013	114.000	43,8%	9,2%	48,3%
2015	33.000	42,8%	9,7%	47,4%
2017	86.000	41,9%	10,2%	46,7%
2019	165.000	41,6%	9,2%	45,8%
2021	230.000	39,7%	12,3%	45,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de <https://datosmacro.expansion.com/>

CAPITULO 4. El sector del automóvil en Marruecos

El presente capítulo aborda la industria de la automoción marroquí desde su inicio, a mediados del siglo XIX, hasta la actualidad. Para ello, hemos distinguido cuatro apartados. En el primero comentamos los inicios del sector y cuestiones generales del mismo. El segundo profundiza sobre la primera fábrica de automoción del reino alauí. El tercero aborda el proyecto Tánger-Med y la apuesta por Renault como instrumento de desarrollo territorial. El cuarto esboza el proyecto de PSA en Kenitra.

3.1. Los inicios del sector del automóvil

La trayectoria de la industria de componentes de automoción en Marruecos ha estado muy influenciada por las etapas que marcaron el surgimiento de este sector en su conjunto. La ley de integración-compensación, la puesta en marcha del proyecto coche económico y el proyecto coche utilitario económico son los principales hechos que han dinamizado la rama de subcontratación/suministro de automoción en Marruecos.

Los primeros intentos de desarrollar una industria del automóvil en Marruecos se remontan a finales de la década de 1950. La política industrial dominante era la industria industrializadora, y el sector del automóvil era un sector privilegiado. La creación de la Société Marocaine des Contructions Automobiles (SOMACA) en 1958 fue parte de esta lógica. Las razones aducidas fueron obtener ganancias de divisas mediante la sustitución de vehículos ensamblados localmente por importaciones con miras a la recuperación local y estimular un efecto dominó en el tejido industrial mediante la creación de una industria progresiva de componentes.

Pero el montaje de vehículos en cantidades limitadas sólo se puede realizar con un sobre coste considerable (en comparación con los precios CIF, que incluyen costes seguros y fletes de los vehículos importados). Además, la multiplicidad de marcas ensambladas y la baja tasa de motorización no permitieron el rápido desarrollo de esta industria y, en consecuencia, no se produjeron efectos dominó en los fabricantes de componentes. Así, para activar la integración, en gran medida ausente en el sector de la automoción, era necesario encontrar los medios adecuados para permitir que más empresas disponibles para abastecer a los productores de vehículos.

Esta situación duró mucho tiempo, hasta principios de la década de 1980, cuando en un entorno económico y financiero local difícil y para apoyar el surgimiento de este sector, el gobierno implementó varias regulaciones tributarias y aduaneras. La medida más importante sigue siendo la promulgación en 1982 de la llamada ley de integración-compensación 10/81.

Estas medidas intervencionistas se tomaron para remediar el problema de la estrechez del mercado local y para desarrollar la subcontratación en el sector automotriz a través del estímulo de sus exportaciones en el marco de la compensación que regula las industrias ensambladoras de automóviles. El objetivo era preservar la herramienta central de producción en que se había convertido SOMACA en una fase de relativa caída en las ventas de automóviles. La consecuencia inmediata fue el desarrollo del establecimiento de industrias de componentes automotrices. Las instalaciones se han realizado en su mayor parte en cooperación técnica con productores internacionales de componentes. Varias empresas han establecido cooperación técnica o comercial con fabricantes de componentes de renombre (este es el caso de Sinfa, NRF, Pipeto, etc.). El objetivo de esta cooperación era asegurar el nivel de calidad requerido y asegurar la implementación de tecnologías apropiadas.

A partir de 1990, Marruecos optó por la liberalización económica. En el sector de la automoción, esto se tradujo en la autorización de importaciones de vehículos nuevos (CBU). La situación se mantuvo estable hasta 1994 cuando el sector experimentó un gran pesimismo. Ese mismo año, el gobierno lanzó una licitación internacional para la producción de un automóvil económico, que fue adjudicado al grupo Fiat Auto. El objetivo era la consolidación del montaje local y la inserción de la industria automovilística marroquí en la estrategia de un grupo internacional. Este proyecto estuvo acompañado del otorgamiento de beneficios fiscales al socio constructor en contrapartida de una diversificación de componentes de fabricación local (IVA del 7%). Tres años más tarde, se instaló un complejo de subcontratación junto a SOMACA para permitir que los fabricantes de equipos se instalaran allí. En 1999, el Estado suscribió dos acuerdos con Renault y PSA para la producción de vehículos utilitarios económicos Kangoo, Berlingo y Partner. La Tabla 6 muestra los valores del sector de automóvil entre 1996 y 2000 y la Tabla 7 la comparación de esta industria con otras.

La industria del automóvil está sumida en un proceso de deslocalización, tanto a nivel de los grandes fabricantes como de sus proveedores. La capacidad de producción se está trasladando a los llamados países de bajo coste junto con el reciente cierre de algunas fábricas europeas de fabricación de automóviles en Bélgica, Holanda, Suecia o Gran Bretaña.

Tabla 6. El sector del automóvil en Marruecos (1996-2000)

Años	1996	1997	1998	1999	2000
Producción	6.089	6.602	6.940	7.967	9.173
Valor Añadido	1.960	2.072	2.233	2.497	2.511
Exportaciones	1.593	1.971	2.395	3.586	4.374
Inversiones	223	307	576	580	631

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ministère de l'Industrie et du Commerce (2002), <https://www.mcinet.gov.ma/fr>.

Tabla 7. El sector del automóvil y el resto de industrias en Marruecos (2000)

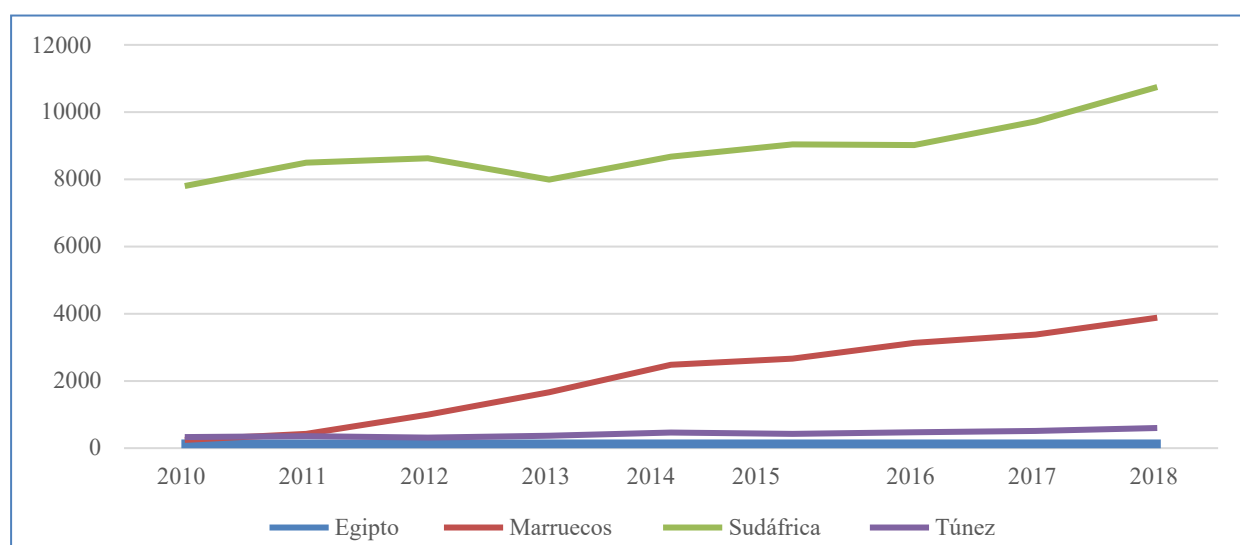
	Empleo	Producción	Valor Añadido	Exportaciones	Inversiones
Auotmóvil	20.000	9.173	2.511	4.374	631
Total Industria	495.000	151.647	54.633	39.060	11.559
% Automóvil sobre Total Industria	4%	6%	4,6 %	11,2 %	5,45 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ministère de l'Industrie et du Commerce (2002), <https://www.mcinet.gov.ma/fr>.

Por otra parte, Marruecos está aumentando su capacidad productiva como resultado de su ventaja competitiva. Hoy en día, el país cuenta con más de 200 proveedores de rango 1, 2 y 3, y con dos de los principales grupos de automoción (Renault y PSA), que se especializan en estampación, cableado, vidrios, plásticos, cubiertas, mecánica, electrónica, etc. Todo ello ha provocado un cambio económico inédito en el país, que se ha visto reforzado con la llegada en 2008 del fabricante de automóviles francés Renault a la Zona Franca de Tánger, que aseguró las bases para el florecimiento del sector de la automoción marroquí en el siglo XXI y a situado a Marruecos como el segundo productor de coches en África (Figura 3).

Otro fabricante de automóviles francés, PSA, inició el proyecto de construcción de una nueva instalación en Marruecos en 2015. En 2019, cuatro años después de su construcción, las nuevas instalaciones del Grupo PSA en Marruecos entraron en funcionamiento. Para mediados de 2021, se prevé que la nueva planta en la ciudad de Kenitra produzca 200.000 automóviles al año. Grandes multinacionales de la industria de suministro de automoción, como Saint Gobain, Denso, Inergy, GMD, Visteon, etc., han sido atraídas tanto por PSA como a Renault.

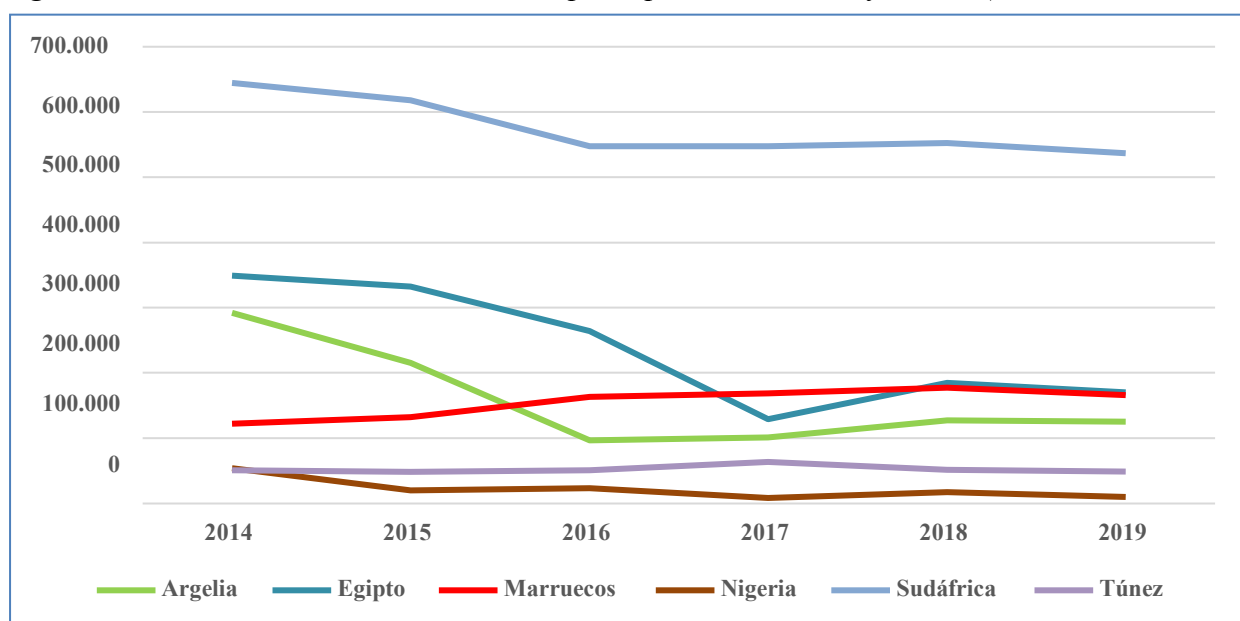
Figura 3. La evolución de la industria del automóvil en África (2010-2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Organización Mundial del Comercio OMC (2020), <https://www.wto.org/indexsp.htm>

Los intereses de Marruecos se ven beneficiados por la agitación política y social que ahora viven Egipto y Túnez. Tanto es así que otros fabricantes están considerando establecerse en la nación del norte de África, que está experimentando un desarrollo continuo mientras enfrenta graves desafíos financieros y se ve afectada por la actual crisis de la eurozona. Estos fabricantes incluyen Volkswagen y Hyundai. La Figura (3) muestra el desarrollo de las ventas de vehículos nuevos durante el período 2014-2019 en los principales mercados africanos.

Figura 4. Ventas de vehículos nuevos en los principales mercados africanos (2014-2019)



Fuente: elaboración propia a partir de la OICA (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers) (2020), <https://www.oica.net/>

3.2. Société Marocaine des Contructions Automobiles (SOMACA)⁶

Esta empresa fue constituida el 26 de junio de 1959 con un capital social de 10 millones de dirhams. El gobierno marroquí la promovió a través del *Bureau d'études et de participations industrielles* (BEPI), que aportó el 40 % del capital, y tuvo la asistencia técnica de la empresa Fiat y su filial francesa, Simca, que aportaron cada uno de ellas otro 20 %, el resto de capital fue aportado por inversores privados marroquíes. La sede de SOMACA está en Aïn Sebaa, en las afueras de Casablanca, la empresa ha ensamblado casi todos los turismos y vehículos comerciales ligeros producidos en Marruecos hasta la puesta en funcionamiento de la planta de Renault-Nissan en Tánger. Esta fábrica tiene una superficie cubierta de 90.000 m². La capacidad máxima de producción inicial en 1962 era de 30.000 vehículos al año. Durante el primer año de actividad, 2.247 unidades de varios modelos de Fiat y Simca fueron ensamblados. En 1966, el Estado marroquí firmó un acuerdo con Renault para el montaje de modelos de dicha marca en esta factoría. La evolución de la producción durante el siglo XX fue desigual, con años malos y buenos. Los datos de producción acumulada por modelos desde 1962 a 1997 quedan recogidos en la Tabla 8. Estos muestran que la producción media en este periodo estuvo en torno a los 8.000 vehículos anuales, muy por debajo de la potencialidad de la fábrica, lo que ha supuesto una media de carga de trabajo anual en torno al 30% de la capacidad.

A principios del siglo XXI, Renault apuesta por hacerse con el control de la sociedad, comprando la participación del Estado marroquí, la de Fiat y la de los inversores privados marroquíes. En 2006, poseía el 80% del capital, el resto estaba en manos del grupo francés de automoción PSA, que lo vendería a Renault en marzo de 2019, por lo que SOMACA pasó a ser una filial de esta sociedad.

A partir de 2007, el Grupo Renault aumentó sus inversiones en Marruecos con el objetivo de abastecer los mercados franceses y españoles del modelo Logan de la marca Dacia, perteneciente al grupo. Esto supuso el inicio de la apertura de este sector al mundo exterior, que se ha ido potenciado a lo largo del siglo XXI como abordaremos en el próximo apartado. La producción de la fábrica de SOMACA ha aumentado progresivamente, alcanzando los 500.000 vehículos ensamblados en 2016 y el 1.000.000 en 2021. Para esta proyección, la sociedad matriz ha incorporados nuevos modelos, como el Sandero, y anunció en 2018 que iba a duplicar la capacidad de producción de la planta hasta los 160.000 vehículos para 2022. La producción en 2021 superó

⁶ Para redactar este apartado se han consultado los trabajos de Ghassan Khaber (1998), Mohamed Azman (2011), El Mehdi Berrada (2014), Nasser Djama (2014) Amine Rboub (2016) y la página web oficial de SOMACA (2023), <https://www.renaultgroup.com/groupe/implantations/usine-casablanca-somaca/>

los 73.000 vehículos, exportando el 75 % de su producción, principalmente, a los mercados francés, español e italiano. Por tanto, la factoría decana de automóviles de Marruecos ha entrado en una nueva era de transformación. SOMACA puede producir cinco veces más que cuando se fundó en 1959. Por otra parte, la fábrica del Grupo Renault en Casablanca cuenta con una plataforma logística de 5.000 m², un departamento de chapa con un 20% de robotización y departamentos de pintura y montaje totalmente modernizados.

Tabla 8. Producción por modelos de SOMACA (1962-1997)

MODELO	PERIODO DE PRODUCCIÓN	UNIDADES PRODUCIDAS
Renault 4	1967-1995	95.250
Renault 12	1970-1980	38.850
Fiat 124 / 125 / 128	1964-1983	32.064
Simca 1100	1968-1980	29.268
Fiat 127	1972-1987	23.664
Renault 16	1966-1980	21.520
Simca 1000 / 1300 / 1301	1962-1975	21.038
Fiat Uno	1995-1997	20.096
Fiat Croma	1986-1997	168
Dodge	¿?- 1997	161
TOTAL	1962-1997	282.079

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ghassan Khaber (1998)

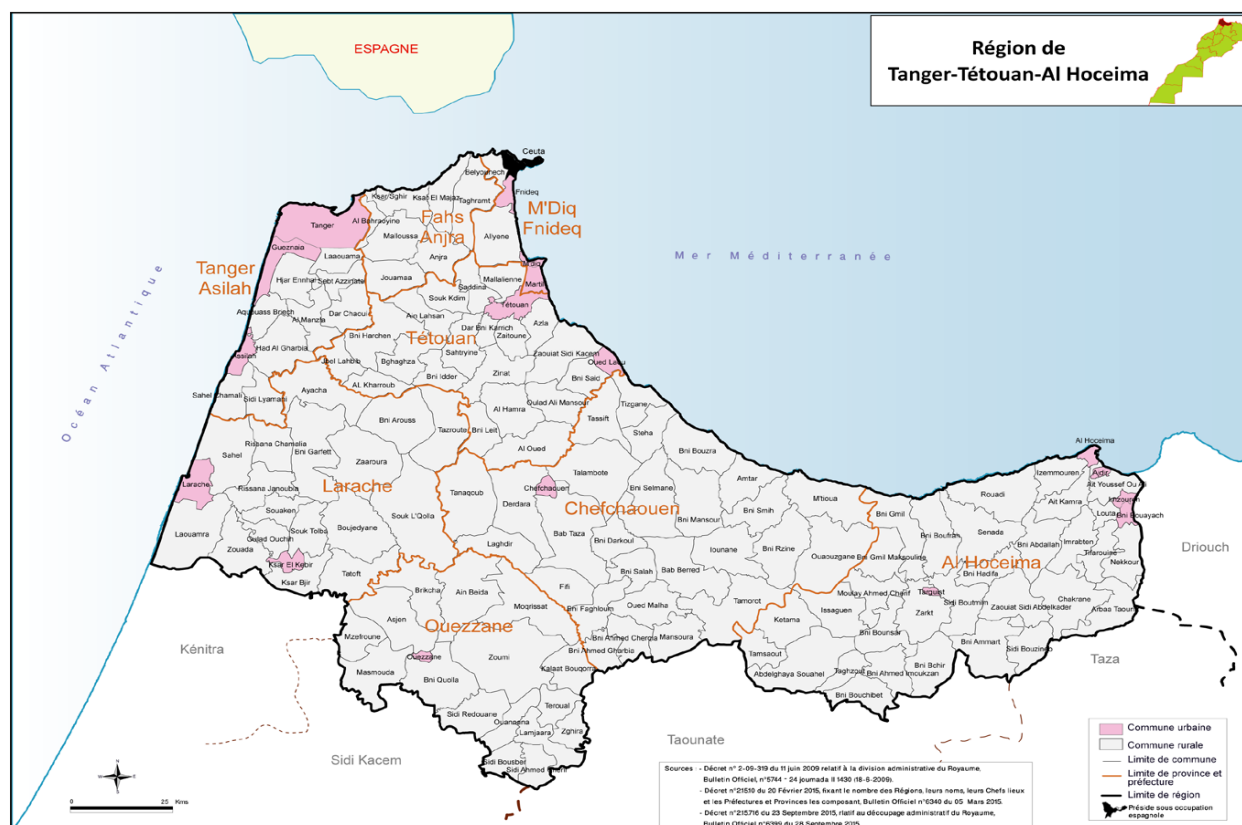
3.3. El Proyecto Tánger-Med y el Grupo Renault

Este apartado es el más importante de este trabajo, ya que trata el instrumento de desarrollo territorial del Proyecto Tánger-Med y la formación de un clúster de automoción en dicha región, donde el Grupo Renault es la locomotora de dicha estrategia, que abordamos en 4 bloques. El primero caracteriza la región donde se ha instrumentalizado el plan. El segundo sintetiza el proyecto Tánger-Med. El tercero estudia la inversión realizada por Renault y el cuarto explica la evolución del clúster de automoción de Tánger, a través de la creación de *Tánger Automotive City*.

3.3.1. La Región de Tánger-Tetuán-Alhucemas⁷

La región Tánger-Tetuán-Alhucemas es la parte noroeste del arco del Rif, que muchos conocen como “país jbla”, por el aspecto energético de su relieve. Este conjunto se caracteriza tanto por la originalidad de su entorno (montañoso, mediterráneo y atlántico) como por la especificidad de su papel en la historia antigua y contemporánea del reino. Limita al norte con el Estrecho de Gibraltar, la ciudad española de Ceuta y el Mediterráneo, al oeste con el Océano Atlántico, al suroeste con la región de Rabat-Salé-Kenitra, al sur con la región de Fez-Meknes y al este por la región Oriental. La región tiene dos prefecturas Tánger-Assilah, que es la capital de la región, y M'Diq-Fnideq y seis provincias: Alhucemas, Chefchaouen, Fahs-Anjra, Larache, Ouezzane y Tetuán. La Figura 5 recoge su división administrativa.

Figura 5. División administrativa de la Región Tánger-Tetuán-Alhucemas



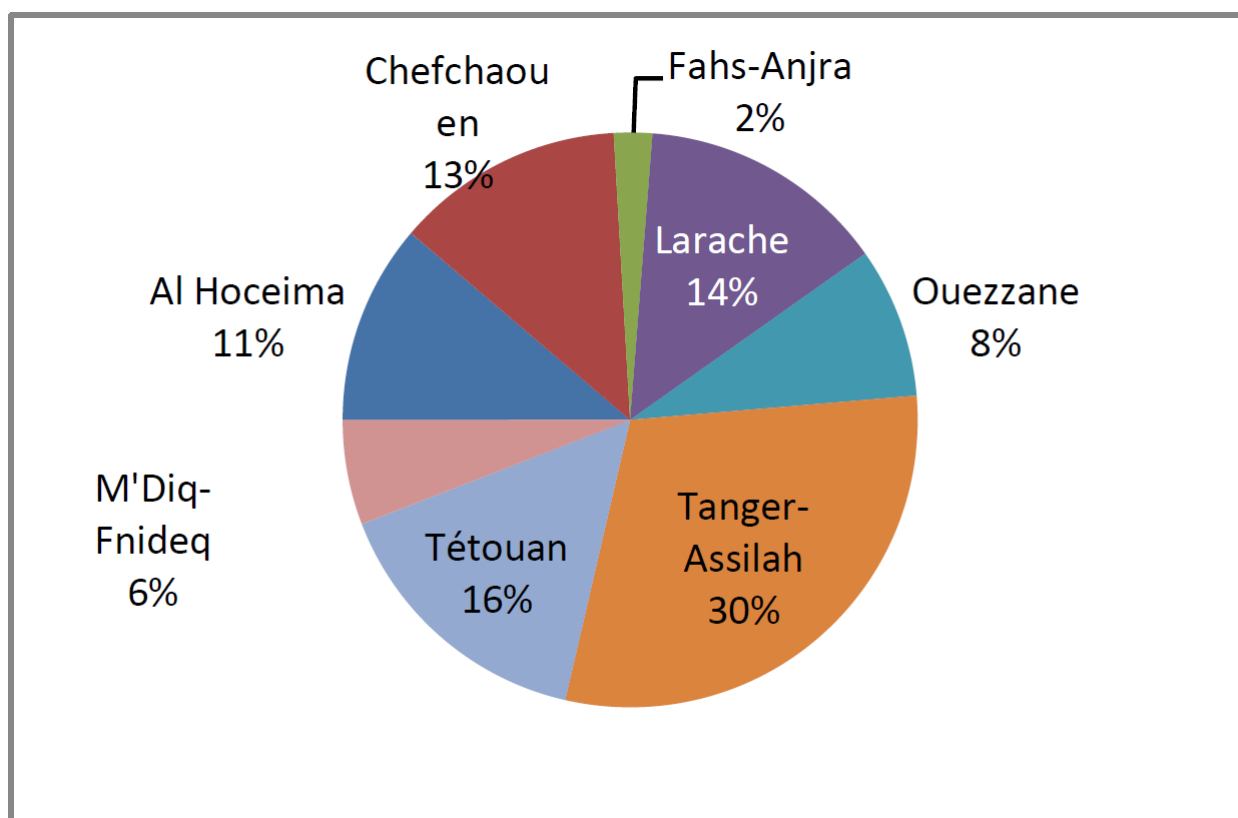
Fuente: Royaume du Maroc. Ministère de l'Intérieur. Direction Générale des Collectivités Locales. (2015), p. 4.

Esta región tiene una superficie de 17.262 km² y cuenta con 3.556.729 habitantes según el censo de 2014, lo que supone una densidad de 206 hab/km², y agrupa el 10,51% de la población total del país. Su superficie representa el 2,43% del territorio nacional y aporta 6,4 % del PIB del reino.

⁷ Para redactar este apartado se ha utilizado el informe sobre la región publicado por el Royaume du Maroc. Ministère de l'Intérieur. Direction Générale des Collectivités Locales. (2015)

La tasa de crecimiento anual promedio de la región en el período 2004-2014 ha sido del 1,49%, ligeramente superior al promedio nacional (1,3%). El índice sintético de fecundidad en 2014 en la región fue de 2,2 hijos por mujer, equivalente al nacional (2,21). La distribución de la población por prefectura y provincia muestra el carácter dominante de la Prefectura de Tánger-Assilah que alberga el 30% de la población seguida de la Provincia de Tetuán (16%). En la Figura 6 muestra el detalle de la distribución de la población regional.

Figura 6. Distribución de la población regional por provincias y prefecturas (2014)



Fuente: Royaume du Maroc. Ministère de l'Intérieur. Direction Générale des Collectivités Locales. (2015), p. 13.

En cuanto al mercado de trabajo (Tabla 9), el promedio de población activa en la región es del 43,9 % siendo mayor la actividad en el ámbito rural, 48,6 %, que, en el urbano, 41,1 %. Desagregando territorialmente, se observa el mismo comportamiento excepto en la prefectura de Tanger-Assilah que es al revés. Resulta llamativo la tasa de actividad rural en las provincias de Alhucemas, Chefchaouen y Tétouan, que superan el 50 %. Por otro lado, el desempleo en la región es del 11,2 %, afectando más a la provincia de Tétouan y a la prefectura de Tánger-Assilah que registran una tasa de paro del 17,6% y del 11,4%, respectivamente, y más en sus áreas urbanas donde rozan el 20%. En el ámbito rural, este problema tiene una incidencia mucho menor con tasas en general bajas.

Tabla 9. Tasa de desempleo y Tasa de Paro global y desagregado (2012)

REGIÓN PROVINCIA / PREFECTURA	TASA DE PARO (%)			TASA DE ACTIVIDAD (%)		
	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural
Tanger-Tetouan-Al Hoceima	11,2	15,5	4,9	43,9	41,1	48,6
Provincia de Al Hoceima	9,0	16,1	6,5	49,0	41,3	52,4
Provincia de Chefchaouen	5,7	20,0	3,7	51,2	47,2	51,9
Provincia de Larache	7,0	10,4	4,1	39,2	34,1	45,1
Prefectura de Tanger-Assilah	11,4	11,8	3,0	39,1	39,3	36,2
Provincia de Tétouan	17,6	19,9	9,8	45,9	44,8	50,2

Fuente: Elaboración propia a partir de Royaume du Maroc. Ministère de l'Intérieur. Direction Générale des Collectivités Locales. (2015), p. 17.

Respecto a las infraestructuras que facilitan el transporte de personas y mercancías, comentar que la región cuenta con una red viaria muy satisfactoria en comparación con el resto del territorio nacional, el detalle de la misma está en la Tabla 10.

Tabla 10. Red de carreteras por división administrativa y tipo (2014)

División administrativa	Carreteras Nacionales	Carreteras Regionales	Carreteras Provinciales	Total de red Carreteras
Prefectura de Tanger Assilah	80,7	24,0	136,1	240,8
Provincia de Fahs Anjra	58,9	0,0	94,4	153,3
Prefectura de M'diq- Fnideq	50,7	0,0	6,8	57,5
Provincia de Tétouan	131,3	23,8	153,8	308,9
Provincia de Larache	62,3	118,0	221,1	401,4
Provincia de Chefchaouen	230,0	101,2	212,1	543,3
Provincia de Ouezzane	56,2	78,2	317,3	451,7
Provincia de Al Hoceima	286,0	46,0	256,0	588,0
Total regional	956,1	391,2	1.397,6	2.744,9

Fuente: Elaboración propia a partir de Royaume du Maroc. Ministère de l'Intérieur. Direction Générale des Collectivités Locales. (2015), p. 21.

En concreto los 2.744,9 Km de carreteras con lo que cuenta la región supone el 6,8 % de la red nacional y están distribuidos de la siguiente manera:

- Carreteras Nacionales: 956,1 Km.
- Carreteras Regionales: 391,2 Km
- Carreteras Provinciales: 1.397,6 Km.

En este cómputo no están recogidas las vías urbanas, las pistas agrícolas y los viales no clasificados. La longitud de las carreteras provinciales pavimentadas es mayor que la de las carreteras regionales y nacionales (51%). La provincia de Ouezzane tiene la mayor parte de la red de carreteras provinciales con aproximadamente 317,3 km, o el 22,7% de la red provincial total de la región. Las provincias y prefecturas con más carreteras nacionales y regionales son las provincias de Chefchaouen y Al Hoceima, mientras que la prefectura de M'diq-F'nideq ocupa el último lugar después de la provincia de Fahs Anjra.

Respecto a la red ferroviaria, la región Tánger-Tetuán-Alhucemas dispone de una moderna infraestructura ferroviaria y cuenta con 9 estaciones de ferrocarril:

- 5 estaciones en la Prefectura de Tánger-Assilah
- 4 estaciones en la Provincia de Larache (Ksar El Kébir Moulay Mehdi, Ksar El Kébir Médina, Souaken y Tlate Rissana).

Esta la línea férrea tiene una longitud de 112 km, 56 en la prefectura de Tánger-Assilah, 44 en la provincia de Larache y 12 en la provincia de Fahs Anjra. El tráfico se estima en 10 trenes diarios y 70 viajes semanales, que se complementan con el uso de autocares para garantizar la conexión con la ciudad de Tetuán, no servida por la red. La estación de Tanger-ville ocupa el primer lugar, proporcionando casi todo el tráfico ferroviario para el transporte de pasajeros en la Región. Fue reabierto al público a partir del 10 de agosto de 2015 tras la finalización del rediseño y tendido de nuevas vías ferroviarias inaugurado en enero de ese mismo año.

En cuanto al proyecto del tren de alta velocidad (TGV), el objetivo es desarrollar el sistema de transporte nacional y favorecer el transporte masivo y la multimodal. Este proyecto pretende continuar con el desarrollo de la red ferroviaria de Marruecos. Sin duda, tendrá importantes beneficios socioeconómicos en términos de:

- Aproximación de territorios: aumento de la movilidad de las personas, recomposición urbanística de los territorios servidos, mejora del atractivo de las poblaciones atravesadas... La primera fase del proyecto de la línea de alta velocidad marroquí permitirá ahorrar tiempo en el encargo de 2h35 minutos entre Tánger y Casablanca.

- Dinamización del empleo: el proyecto tiene un doble impacto en el empleo: además de los 30 millones de días de trabajo directos e indirectos creados durante la fase de obras, el proyecto también permitirá la creación de 2.500 puestos de trabajo directos e indirectos durante la operación.
- Beneficio para la economía: el proyecto tiene un impacto innegable en las actividades económicas de las ciudades y regiones involucradas. Este proyecto se convertirá en un argumento de peso en la elección de establecimientos o deslocalizaciones de empresas. Al mismo tiempo, promoverá el desarrollo del turismo nacional a través del desarrollo de estancias cortas.
- Nuevas oportunidades para el transporte de mercancías por ferrocarril a través del creciente incentivo para aumentar el comercio, especialmente tras las repercusiones del puerto de Tánger Med. El transporte de mercancías por ferrocarril es una excelente manera de descongestionar el tráfico por carretera.

Por último, el equipamiento portuario de la región de Tánger-Tetuán-Alhucemas está abierto a la doble fachada marítima sobre el Mediterráneo y el Océano Atlántico, con una longitud de 447 Km. Dispone, en cuanto a vías de comunicación marítima, once puertos (Tánger Mediterráneo, Tánger ciudad, Puerto de Alhucemas Marina Smir, Larache, M'diq, Puerto de Assilah, Kabila, Ksar Sghir, Jebha, Cala Iris) de los cuales tres se utilizan en el transporte de mercancías y pasajeros (dos en Tánger y uno en Alhucemas) y otros puertos destinados a actividades marítimas de pesca y navegación, pero el puerto sobre el cual vamos a hablar y que juega un papel importante en la región es el puerto de Tánger-Med, pilar del proyecto que comentamos en el siguiente apartado.

3.3.2. El proyecto de Tánger-Med⁸

La decisión de construir "un gran conjunto estructural, portuario, comercial e industrial a orillas del Estrecho de Gibraltar, al este de Tánger", anunciada por Su Majestad Mohammed VI el 30 de julio de 2002, durante su Discurso del Día del Trono, comprometió a Marruecos a un proyecto a largo plazo que se iría implementando de forma paulatina con la puesta en marcha de las distintas infraestructuras del complejo, abriendo camino a cada nuevo reto, a las nuevas perspectivas de desarrollo y competencia.

⁸ En este apartado hemos consultado la página web oficial del Proyecto: <https://www.tangermed.ma/v1/es/visiter-tanger-med/> y el trabajo sobre el mismo de Rehab Ben Sbyh (2020).

El rey Mohammed VI anuncio este sueño diciendo:

“..., Estamos lanzando uno de los proyectos económicos más grandes de la historia de nuestro país. Este es el nuevo puerto de Tánger-Mediterráneo que consideramos el núcleo de un gran complejo portuario, logístico, industrial, comercial y turístico. Marruecos consolida así su anclaje en el espacio euromediterráneo y en su entorno magrebí y árabe. Valora su vocación como centro de intercambios entre Europa y África, el Mediterráneo y el Atlántico, y al mismo tiempo refuerza su papel central como socio activo en los intercambios internacionales y bien integrado en el ¡Economía mundial! Al decidir construir esta gran obra en la costa sur del Estrecho de Gibraltar, reafirmamos nuestro compromiso constante de construir puentes firmes y sólidos, prometiendo relaciones especiales con nuestros vecinos y amigos. También queremos, a través de este logro, dotar a la Región Norte de un marco económico sólido, de nivel internacional, y de zonas francas, que le permitan desarrollar su rico potencial y convertirla en un modelo de desarrollo regional integrado, incluyendo Los beneficios y los derivados beneficiarán a todo el país”⁹

La intención detrás del desarrollo de una plataforma similar a Tanger Med fue construir un proyecto integral e integrado con un alcance económico y territorial significativo, alcance global y la capacidad de competir con otras plataformas comparables. El éxito del proyecto dependía de su capacidad para llevar a cabo un plan a la altura de sus rivales desde el principio: las plataformas portuarias, industriales y logísticas más grandes del mundo.

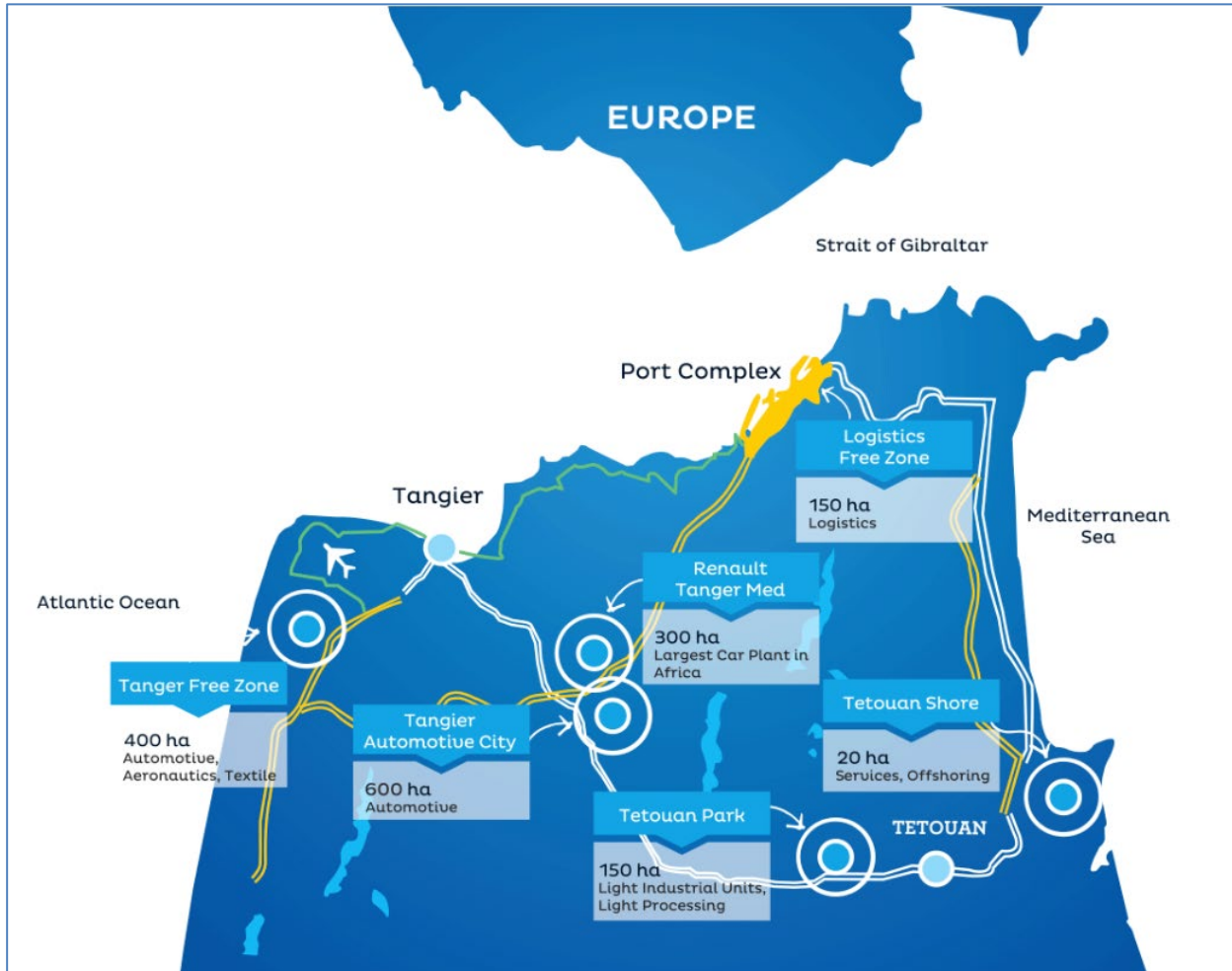
El Decreto Ley No. 644-02-2 ° de fecha 2 rajeb 10-1423 (septiembre de 2002) que crea la Zona Especial de Desarrollo del Mediterráneo de Tánger establece el conjunto de derechos de la TMSA (agencia especial Tánger Mediterráneo). El Estado marroquí ha encomendado a TMSA las siguientes tareas:

- estudios tecnológicos y económicos de zonas francas y puertos. elaborar un plan general de manejo para la zona especial de desarrollo.
- la contribución a la investigación y la movilización de los fondos necesarios para la realización de los distintos componentes del proyecto Tánger-Med.
- el desarrollo y gestión del nuevo puerto, así como sus sectores logístico, industrial, económico y turístico.
- La comercialización comercial del puerto y sus distintos campos de actividad.
- La concesión, en su caso, de operaciones en zonas francas y el puerto
- la gestión del dominio público local
- la gestión del puerto mediante la ejecución de misiones de la Autoridad Portuaria.

⁹ Discours de Sa Majesté à l'occasion du lancement de l'activité portuaire de Tanger Med (Mohammed VI, 2003).

La Figura 7, muestra los principales centros del puerto: Tanger free zone-tanger automotive city-tetouan shore-tetouan park.

Figura 7. Mapa de los principales centros del Tánger-Med



Fuente: <https://www.tangermedzones.com/es/>

Tanger Med es un centro logístico global que se estableció en 2007 con el objetivo de optimizar una red logística para exportaciones y distribución regional que va a Europa, África y Estados Unidos. Alberga más de 1.000 empresas con una facturación anual combinada de cientos de millones de dirhams, que incluyen comercio, logística, textiles y las industrias de automoción y aeroespacial.

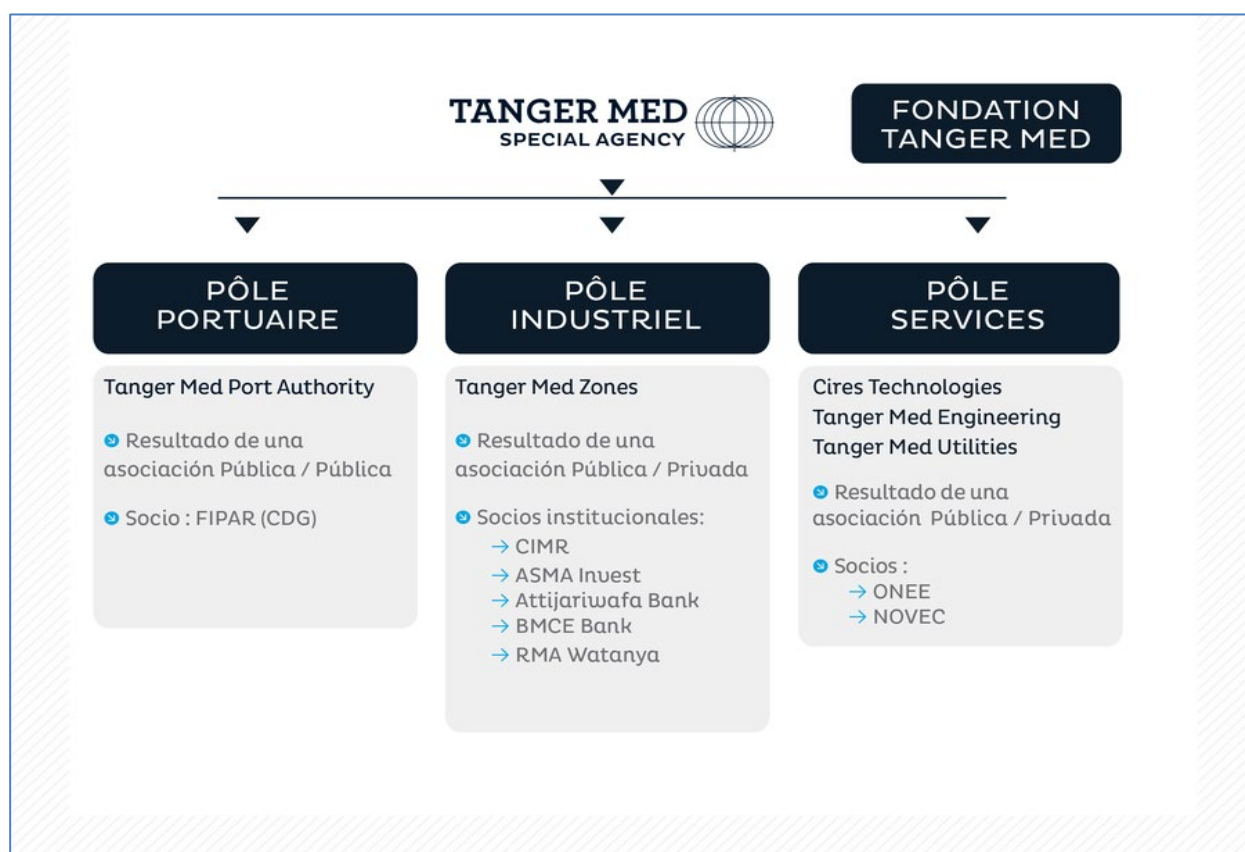
Está situado en el Estrecho de Gibraltar, que es el segundo lugar de encuentro para el comercio mundial y es atravesado por más de 100.000 barcos cada año. Esta vía comunicación conecta las principales rutas marítimas este-oeste y norte-sur. El puerto de Tánger-Med es un complejo portuario de más de 1.000 hectáreas que gestiona camiones y pasajeros y consta de 2 puertos: Tánger-Med 1 y Tánger-Med 2, que proporciona conexiones a 186 puertos y tiene capacidad para

procesar 9 millones de contenedores, 7 millones de personas, 700.000 camiones y 1 millón de vehículos cada año.

Para estructurar el proyecto, el Estado creó la Agencia Especial del Mediterráneo de Tánger (TMSA). Esta tiene ciertas prerrogativas públicas y un conjunto institucional y legal adaptado a los objetivos del proyecto. La Figura (8) muestra cómo TMSA afecta a tres polos.

1. Port centra sus esfuerzos en la actividad portuaria, planificación, edificación y gestión de infraestructuras a través de la Autoridad Portuaria del puerto de Tánger Med, filial de TMSA.
2. Industrial, apoya el crecimiento industrial de las áreas de Tanger Med, como Renault Tanger Med o Tanger Automotive City.
3. Servicios, que proporciona una gama integral de servicios a lo largo de la cadena logística completa para el procesamiento de mercancías.

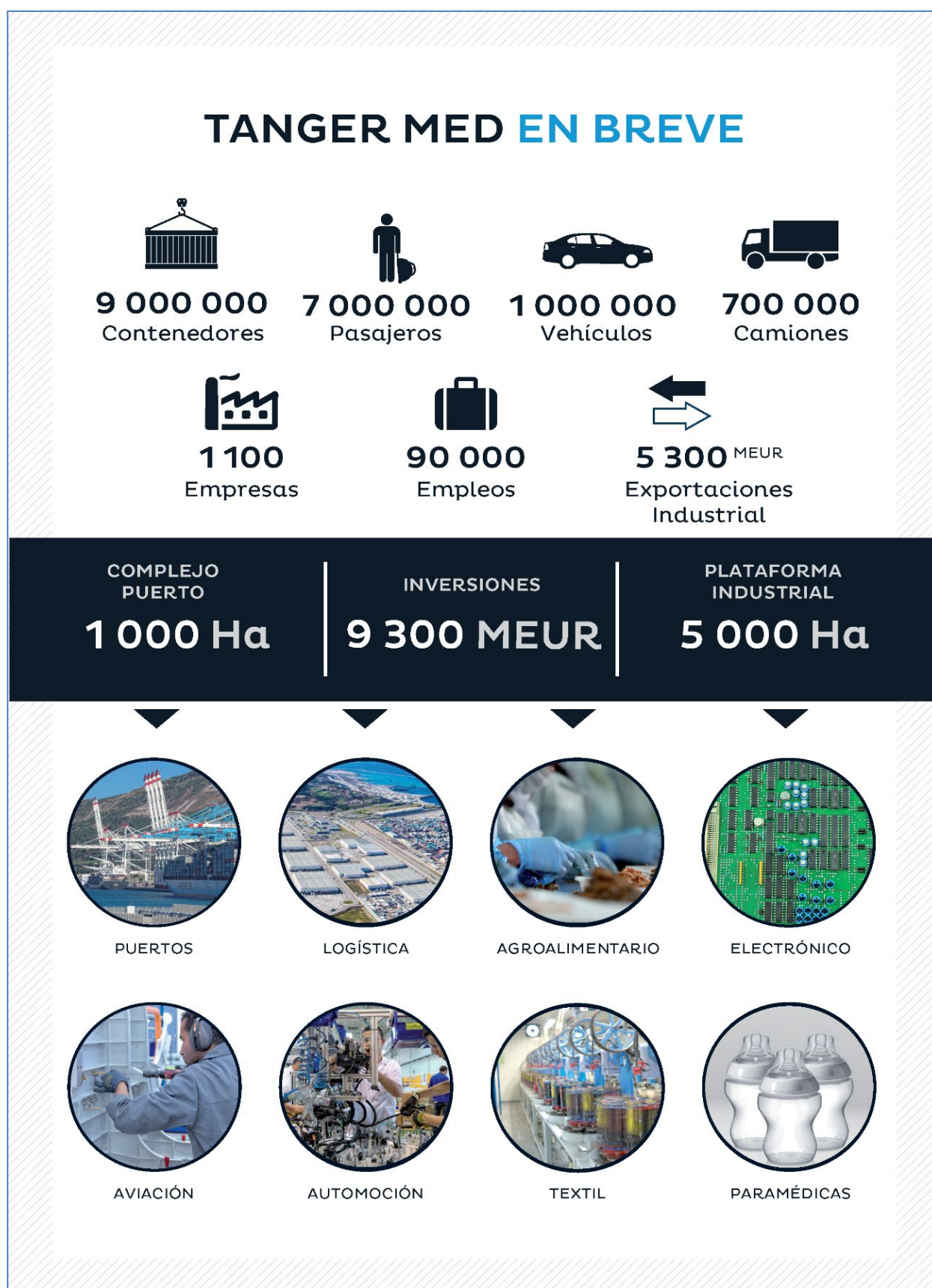
Figura 8. Estructura de Tánger-Med



Fuente: <https://www.tangermed.ma/es/structure-et-filialisation/>

Para terminar esta síntesis sobre este proyecto, vamos a indicar algunas de las grandes cifras del mismo en la Figura 9.

Figura 9. Grandes cifras del Tánger-Med (2022)



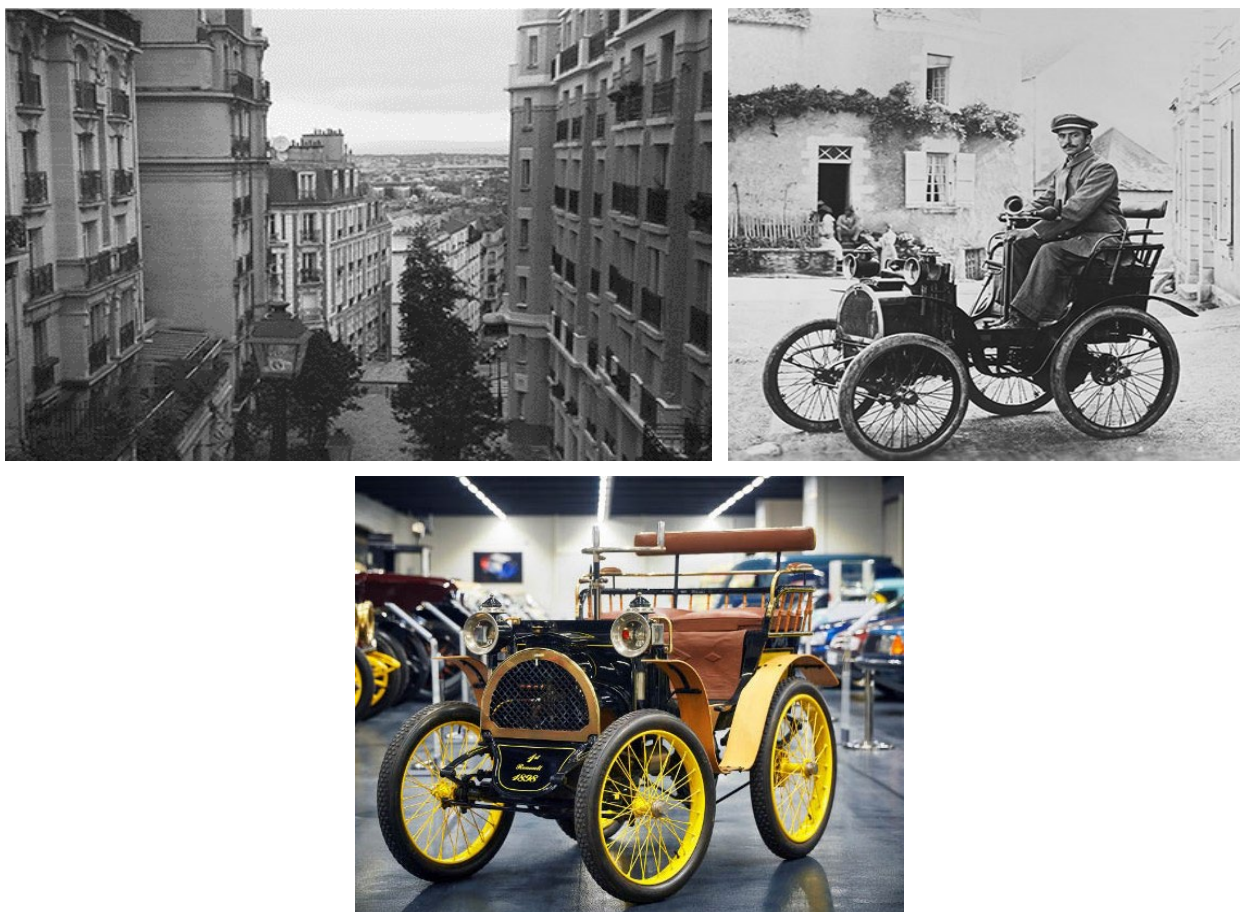
Fuente: <https://www.tangermed.ma/v1/es/tanger-med-en-bref-2/>

3.3.3. El Clúster de automoción de Tánger y el Grupo Renault¹⁰

Este apartado trata de la importancia que el Grupo Renault ha tenido en la formación del clúster de automoción de Tánger. Para comprenderlo, vamos a comenzar contando la historia de esta empresa.

La aventura comenzó el 24 de diciembre de 1898, cuando Louis Renault subió la rue Lepic de París, al volante del “Voiturette Type A” (Figura 10). Este prototipo estaba equipado con una caja de cambios revolucionaria de “accionamiento directo”. Después de la demostración, los hermanos Renault consiguieron un pedido en firme de 12 unidades y constituyeron la sociedad “Renault Frères”. En 1902, Renault desarrolla su primer motor de 2 cilindros, que fue la base del modelo de 4 cilindros con el que Marcel Renault ganó la carrera París-Viena ese mismo año. Este murió en 1903 durante una competición.

Figura 10. Fotos Históricas de Renault (I)



Fuente: <https://www.renaultgroup.com/groupe/histoire/>

¹⁰ Para este apartado se han consultado, además de la página web oficial de Renault en francés: <https://www.renaultgroup.com/>, y de la de factoría de Tánger: <https://www.renaultgroup.com/en/our-company/locations/tangier-plant/>, los trabajos de Verónica Inclán Juárez (2018), de la Agencia Vasca de Internacionalización (2019) y de Driss Edfouf Douali (2019).

Los hermanos Renault vieron en las competiciones deportivas una forma de prestigiar su marca, política que continua actualmente con su participación en las carreras de Fórmula 1 con escudería propia (Figura 11). Su participación en los premios automovilísticos comenzó en 1906, cuando el húngaro Ferenc Szisz (ingeniero y piloto de pruebas de la marca desde 1900) al volante de un Renault AK ganó el Primer Gran Premio de Francia. La prueba lleva a cabo durante dos días, la distancia total recorrido fue de 1.238,16 km y el ganador condujo durante. Y el tiempo de conducción Después de poco menos de 12 horas y 15 minutos.

Figura 11. Fotos Históricas de Renault (II)



Fuente: <https://www.renaultgroup.com/groupe/histoire/>

En 1908 Fernand Reanult abandonó la empresa y Louis Renault pasó a ser su único propietario. A partir de este momento la sociedad cambio su denominación a “Automobiles Renault”. En 1905 la compañía empezó a fabricar en cadena el “Renault AG-1” debido a un pedido de 250 unidades de la “Société des Automobiles de Place” para crear una flota de taxis para la ciudad de Paris. Estos taxis entraron en la historia por su participación en la Primera Guerra Mundial, ya que, en 1914, cuando estalló el conflicto, fueron requisado 1.000 taxis Renault para llevar las tropas al frente. En concreto, fueron transportados 4.000 hombres al departamento de La Marne, por este motivo, los taxis de Renault son conocidos por los “Taxis de La Marne” (Figura 12). La cooperación de la empresa en esta guerra fue significativa, obteniendo del Ministerio de Guerra francés 31 contratos para construir ambulancias, motores de aviones, proyectiles, etc.

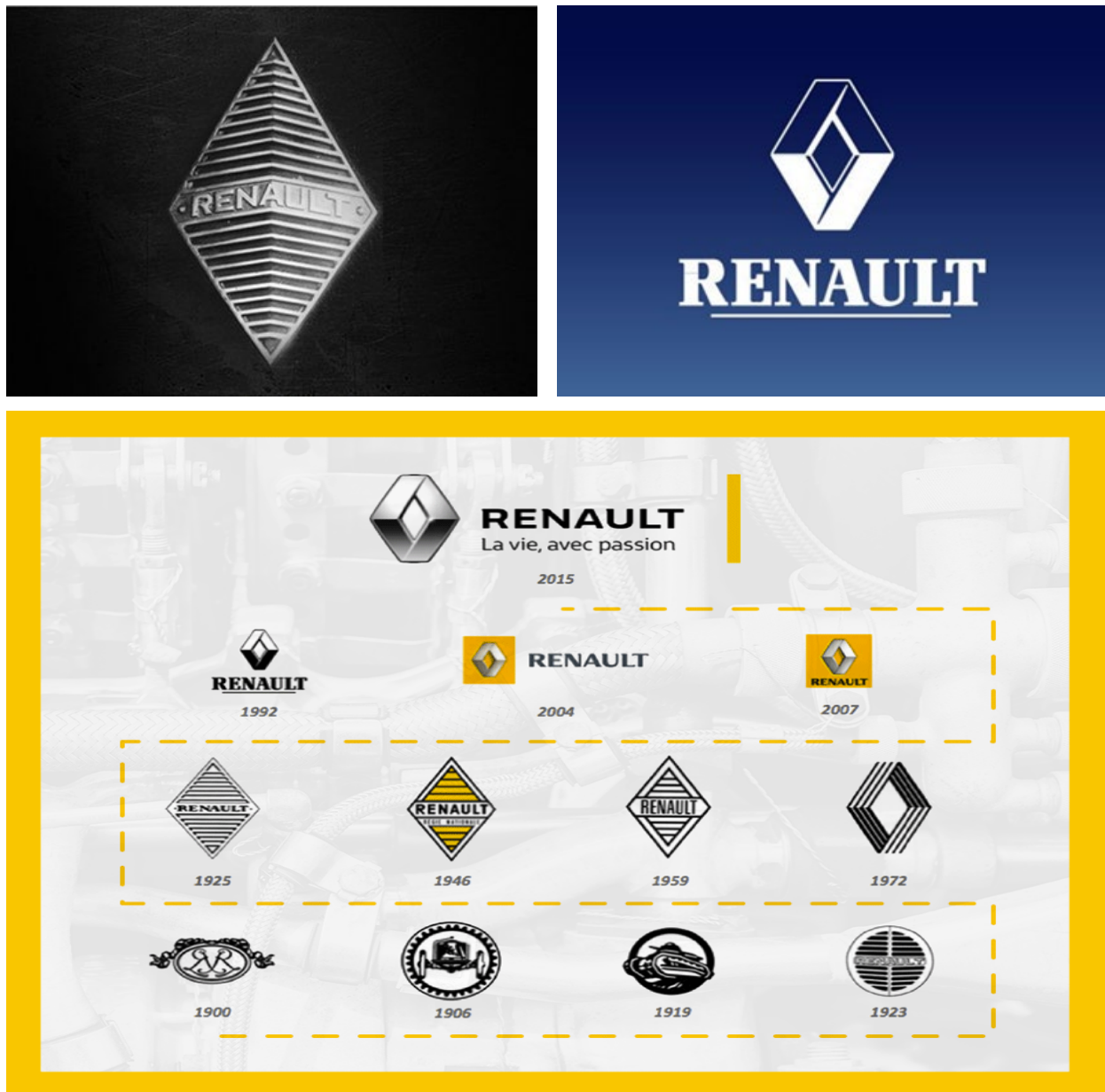
Figura 12. Fotos Históricas de Renault (III)



Fuente: <https://www.renaultgroup.com/groupe/histoire/>

En 1924, la marca adoptó el diamante como insignia de sus vehículos. Este ha sido rediseñado con el paso de los años, pero continúa siendo su distintivo (Figura 13). El negocio prosperaba y en 1929 se abrió la planta de Ile Seguin en Boulogne-Billancourt. Allí se producirá, en particular, el prestigioso Reinastella, un 8 cilindro. En este momento, la marca ya estaba presente en 49 países. Tras la Segunda Guerra Mundial, en 1945, murió el fundador de la empresa y esta fue nacionalizada como muchas otras sociedades francesas. A partir de este momento, la compañía cambió su denominación de “Société Anonyme des Usines Renault” (SAUR) a la de “Régie National des Usines Renault” (RNUR). Durante más de medio siglo la gestión de la empresa fue pública. Entre sus directores destaca la figura de Pierre Dreyfus (1907-1994), que la dirigió entre 1955 y 1975. Gracias a las estrategias diseñadas por él, esta marca fabricante de automóviles se ha convertido en una de las más importantes del mundo.

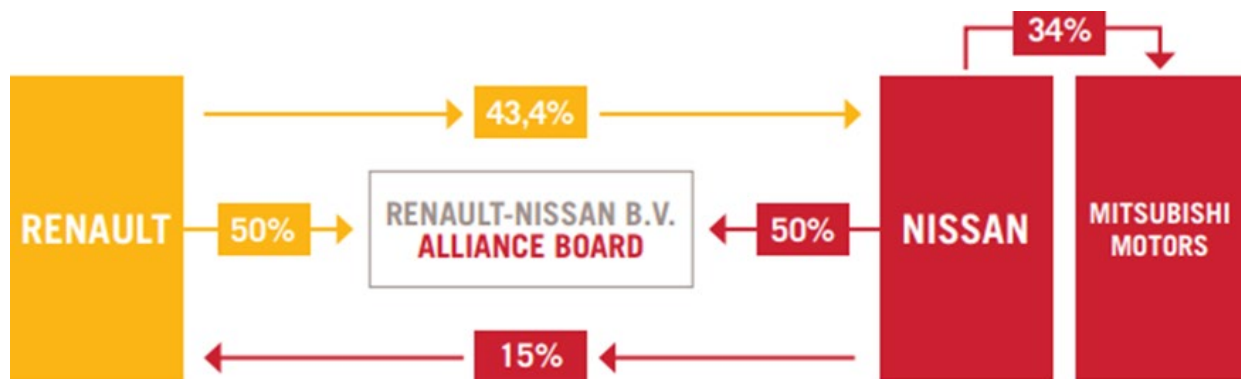
Figura 13. Fotos Históricas de Renault (IV)



Fuente: <https://www.renaultgroup.com/groupe/histoire/>

A finales del siglo XX la compañía cambió de estatus. En 1990 volvió a ser una sociedad anónima, pero el 100 % del capital era público. La privatización de Renault fue discutida en varias ocasiones, pero no fue hasta 1996 cuando se materializó. Esta nueva situación, permitió desarrollar nuevas estrategias que han sido determinantes para la internacionalización de la empresa, como la inauguración en 1998 del complejo industrial Ayrton Senna en Curitiba (Brasil) o la compra de la compañía de automoción rumana “Dacia” en 1999. En ese mismo año, la empresa firmó un acuerdo con Nissan. La alianza Renault-Nissan supuso un intercambio de acciones y la colaboración industrial. Renault toma el 43,4 % del capital de Nissan. La Figura 14 muestra la participación de cada una de las sociedades participantes en la Alianza.

Figura 14. Esquema de la Alianza Renault-Nissan



Fuente: <https://www.renaultgroup.com/groupe/histoire/>

El cambio de siglo ha sido fundamental en la estrategia de esta sociedad, el actual Grupo Renault, que fue constituida en 2002, ha seguido con su expansión internacional. En el 2000 adquirió el 70,1% del capital de Samsung Motors, creando la Renault Samsung Motors, que produce y comercializa vehículos en Corea del Sur. En 2006 consiguió controlar el 80 % de SOMACA en Marruecos, que compró totalmente en 2019. En 2008 se hizo con el 25 % del capital de AVTOVAZ, líder del mercado ruso con la marca Lada. Por otra parte, en 2013 se firmó el acuerdo para la creación de una empresa conjunta entre Renault y el fabricante chino Dongfeng. La Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC) va a construir una fábrica en Wuhan (China). Por último, en 2016 la alianza estratégica de Renault-Nissan se amplió con la incorporación del fabricante de automóviles japonés Mitsubishi. La Alianza Renault-Nissan-Mitsubishi tiene como objetivo intensificar la cooperación entre las tres marcas y desarrollar una gama de vehículos eléctricos a partir de 2022. En la actualidad, esta alianza es el tercer grupo automovilístico del mundo, con 7,80 millones de coche vendidos, por detrás de Toyota (9,52) y Volkswagen (9,30).

Por otra parte, voy a indicar algunas cifras claves del Grupo Renault:

- Los ingresos aumentaron un 20,5% en comparación con el tercer trimestre de 2021, escalando a los 9.800 millones de euros.
- Los ingresos de automoción alcanzaron los 9.000 millones de euros, un 21,7% más.
- Las ventas mundiales ascendieron a 481.000 vehículos en el 3^{er} trimestre de 2022, un 2,4% menos que en el 3er trimestre de 2021.
- Fuerte crecimiento de la cuota de ventas en los canales más rentables: 70% de las ventas en el canal de consumo (+6 puntos vs. 3er trimestre 2021) en los cinco principales países europeos (Francia, Alemania, España, Italia, Reino Unido).

- Mejora marcada en la participación del segmento C y superior en las ventas del Grupo: +5 puntos al 41%.
- Renault Megan E-tech Electric ha tenido un comienzo prometedor con más de 37.000 pedidos desde su lanzamiento en el segundo trimestre de 2021, incluido el 75% para versiones superiores y el 85% para el motor más potente.
- Renault Arkana registró más de 60.000 pedidos en 2022, de los cuales el 60% en la versión E-tech y el 60% en el canal minorista.
- Dacia Jogger registra más de 65.000 pedidos en 2022 con un mix del 60% en las versiones superiores en Europa y más del 50% en la versión GPL3 y en la versión de 7 plazas.
- Dacia Sandero sigue siendo el vehículo más vendido entre los clientes particulares en Europa, con más de 45.000 pedidos en Europa en 2022.
- Dacia Spring 100% eléctrico es el 3er vehículo eléctrico más vendido a particulares en Europa
- La gama E-tech (eléctrica e híbrida) representa el 38% de las ventas de turismos de la marca Renault en Europa durante los primeros 9 meses, 12 puntos más que en los primeros 9 meses de 2021.

En cuanto a Renault en Tánger, que es el núcleo del clúster de automoción de la zona, indicar que la planta de Renault-Nissan está dedicada a la producción de distintos modelos. En concreto, durante 2021, se han producido 23.330 unidades de Lodgy, 194 de Sandero 2, 125.895 del Sandero 3, 630 de Dokker, 41.231 de Logan 2 MCV y 38.777 de Renault Express, que suma una producción anual de 233.057 unidades en las dos líneas de producción con que cuenta la factoría. En ella se trabaja desde el estampado y ensamblaje hasta chapa, pintura, asientos y chasis. A 31 de diciembre de 2021 daba trabajo a 6.347 personas.

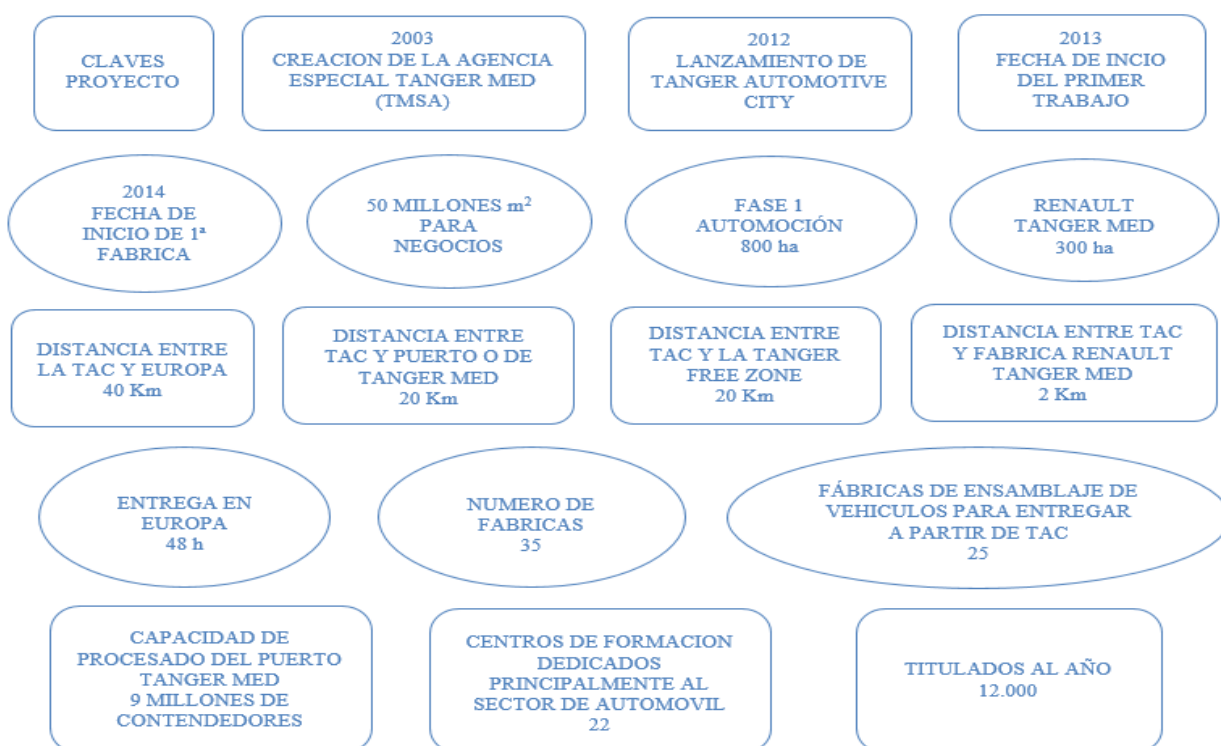
3.3.4. Tánger Automotive City¹¹

Tanger Automotive City (TAC) es una propuesta marroquí de actividades asociadas a los "Sectores del Mundo Marroquí", en particular para la expansión del sector de la automoción. Se formó en el marco del Pacto Nacional de Emergencia Industrial. El TAC es un complejo industrial de 600 hectáreas que atiende únicamente al sector del automóvil (fabricantes de equipos, operadores

¹¹ Para la redacción de este apartado hemos consultado la página web oficial del Tánger Automotive City: <https://www.tac.ma/es/>

logísticos, subcontratistas y servicios asociados al sector). La plataforma industrial integrada en este clúster es desarrollada, promovida, comercializada, administrada y mantenida por TAC SA. Su objetivo es trabajar con las empresas para asegurar el éxito de su implantación en la región norte de Marruecos, y más concretamente en el área de actividad del TAC. Para ello se han desarrollado infraestructuras y servicios para facilitar la localización de las empresas en este territorio. En la Figura 15 quedan recogido algunos datos de interés de este proyecto.

Figura 15. Claves del proyecto Tánger Automotive City



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de <https://www.tac.ma/es/>

3.4. La Zona de Aceleración Industrial de Kenitra y PSA (Stellantis)¹²

Las Zonas de Aceleración Industrial (ZAI) son una nueva visión de industrialización basada cada vez menos en las ventajas fiscales. Estas están lejos de ser espacios vacíos para la evasión fiscal, según el Ministro de Hacienda. Una de ellas esta en Kenista y fue inaugurada en 2012 en torno a la planta de coches de PSA e incluido en la *Atlantic Free Zone*. Esta situada en el municipio de Ameer

¹² Para redactar este apartado se ha consultado las web oficiales del ZAI: <https://www.medz.ma/projet/atlantic-free-zone> y de Stellantis (Grupo PSA): <https://www.stellantis.com/fr>. Además del informe de la Agencia Vasca de Internacionalización (2019).

Saflia, con una superficie de 96 hectáreas y actualmente acoge a 49 empresas que emplean más del 94 % de su capacidad.

La ZAI de Kenitra es un destino popular para los inversores, ya que no queda espacio libre al ritmo actual. En Casablanca se firmó un protocolo para ampliar la ZAI, y el polo de automoción vinculado a Vigo (España) a través del Grupo PSA crecerá al menos un millón de metros cuadrados para acoger a nuevos inversores. La empresa Dicastal inauguró su segunda planta africana para la producción de llantas de aluminio en ZAI en diciembre de 2019, duplicando su capacidad de producción anual a seis millones de llantas.

El Grupo PSA (Ppeugeot Societe Anonyme), actualmente perteneciente a Stellantis, es una fábrica francesa de automóviles formado en torno de las marcas: Peugeot, Citroen, DS automóviles, Opel y Vauxhall. En 1965, la firma Peugeot se estableció como sociedad de cartera del grupo automovilístico del mismo nombre, al que se había trasladado la "Société des Automobiles Peugeot". El fabricante de automóviles francés Citroen y PSA Peugeot se fusionaron en 1976 para formar PSA Peugeot-Citroen. Cuando otras marcas de este grupo estuvieron presentes en el pasado y luego desaparecieron, como la francesa Simca y la inglesa Talbot, que finalmente se integraron, solo estas dos permanecen en el patrimonio de la empresa. La firma "PSA Peugeot-Citroen" cambió su nombre a "Groupe PSA" el 5 de abril de 2016. Desde 2014, la línea de modelos "DS", que utiliza la marca DS Automobiles para promocionar vehículos de alta gama con personalidad deportiva, es un spin-off de Citroen.

El 6 de marzo de 2017, Groupe PSA y el fabricante de automóviles estadounidense General Motors llegaron a un acuerdo para que Groupe PSA adquiriera el grupo europeo de General Motors, incluidas las marcas Opel y Vauxhall, por 1.300 millones de euros más 900 millones para GM Financial., que tuvo que ser autorizado por 6 organizaciones. Después del alemán Volkswagen, el grupo se convertirá en el segundo mayor fabricante de automóviles de Europa cuando entró en vigor el 28 de agosto de 2017.

El Groupe PSA inició un proceso de fusión con el fabricante de automóviles italo-estadounidense Fiat Chrysler Automobiles en octubre de 2019. Esta empresa es propietaria de las marcas Fiat, Fiat Professional, Alfa Romeo, Abarth, Lancia y la marca de autos deportivos Maserati (todas ellas propiedad de FCA Italia), así como Chrysler, Dodge, Jeep, Ram Trucks, SRT, Global Electric Motorcars y Mopar (pertenecientes a FCA US, antes denominado "Chrysler Group LLC").

El 18 de diciembre de 2019, emitieron un comunicado para "un acuerdo de enfoque vinculante con miras a una fusión entre sus negocios, para establecer el cuarto fabricante de vehículos más grande

del mundo", en el que la fusión debería completarse dentro de 12 a 15 meses. El nuevo directorio estará presidido por John Elkann, actual presidente de FCA y heredero de la familia Agnelli, mientras que Carlos Tavares, CEO de Groupe PSA, actuará como gerente general de la nueva empresa resultante.

El Grupo PSA ha experimentado un aumento de las ventas del 5,8% en 2016, alcanzando los 3.146 millones de unidades, y un aumento del 3,6% en Europa con 1,93 millones de vehículos vendidos. En 2020, las ventas del Grupo cayeron un 28%, siendo Peugeot la menos afectada y Opel la más. El Grupo también ha lanzado ventas en línea para algunas de sus marcas, vendiendo 40.000 vehículos hasta el momento y apuntando a 100.000 ventas en línea en Europa en 2021.

Por tanto, Stellantis es un grupo automotriz internacional con sede en los Países Bajos, formado por la fusión de Fiat Chrysler Automobiles y el Grupo PSA el 16 de enero de 2021. En marzo de 2022, Stellantis presentó Dare Forward 2030, un plan estratégico para lograr cero emisiones de carbono para 2038 y crear valor para todas las partes interesadas. Carlos Tavares es el director ejecutivo de Stellantis. Los primeros resultados de Stellantis mostraron que PSA ganó 2.173 millones de euros y Fiat 24 millones de euros. El grupo opera y comercializa marcas como Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Peugeot, Citroën y DS.

Para terminar, indicar que la nueva planta de la nueva planta de producción del grupo PSA en Kenitra, con una capacidad de producción anual de 100.000 vehículos y motores asociados, fue inaugurada por el Rey Mohammed VI el 20 de junio de 2019, transcurridos solo 4 años desde que el Estado marroquí y el Grupo PSA firmaron su acuerdo estratégico. Por otra parte, el proyecto tiene previsto la ampliación del complejo industrial y duplicar la capacidad productiva. Por lo que se estima que se genera 4.000 empleos nuevos y que el grado de integración local alcance el 65%.

Para cerrar este capítulo indicar que los objetivos marroquíes sobre la automoción para la presente década son los siguientes:

- Ocupar a 500.000 personas.
- Lograr que la tasa de integración local alcance el 65%.
- Tener una capacidad productiva de 1.000.000 de vehículos.
- Facturar 100.000 millones de dirhams de exportación (10.000 millones de dólares estadounidenses).

Estos objetivos son viables siempre que se consiga la implantación de al menos un tercer gran fabricante en el país, además de Renault y PSA-Stellantis.

CAPITULO 5. Conclusiones

La evaluación completa permitió confirmar que la infraestructura productiva de la industria del automóvil de Marruecos está en buen estado. Y esto se debe, en general, a una combinación de condiciones de costes favorables, que conducen a unos costes salariales comparativamente más aceptables que en otras naciones tradicionalmente conocidas por la industria del automóvil, con una posición geográfica favorable para atender el mercado de fabricantes tradicionalmente instalados en Europa, con las grandes instalaciones recientemente desarrolladas en Tánger. Estos factores proporcionan una fuerte justificación para la continuación de los negocios en sus sitios existentes y también sirven como mecanismos para atraer nuevos negocios, como se ve en los numerosos anuncios realizados por empresas que buscan expandir sus operaciones en Marruecos.

En cuanto a la acción del gobierno, cabe destacar que Marruecos ha iniciado una serie de cambios integrales de sus instituciones, leyes y reglamentos para facilitar que las empresas internacionales hagan negocios aquí. En general, se ha creado una base sólida para esto. Los proyectos destinados a mejorar el entorno económico de Marruecos han crecido de forma espectacular en los últimos años. Como hemos abordado, la mayoría de las regiones del país tienen un nivel de infraestructuras deficientes. Por tanto, en general, puede afirmarse que existe una falta de infraestructura en el resto de las áreas administrativas territoriales estudiado a excepción de las ciudades y pueblos con mayor concentración de personas y actividad, como Tánger y Casablanca.

Por consiguiente, en mi opinión, Marruecos debería perseguir el objetivo de producir una oferta suficiente de mano de obra con los niveles de formación y salario que requiere la industria. Además, Marruecos debería prestar especial atención a un sistema integral y global de infraestructuras en todo el territorio marroquí, no solo en el eje Tánger-Casablanca.

Bibliografía

- Álvarez, R. & Rendón, J. (2010). El territorio como factor del desarrollo. *Semestre Económico*, 13(27), 39- 62.
- Azman, M. (2011). Somaca: Production record en 2010. *L'Économiste*, (18 de marzo).
- Banco Mundial (BM). (2022). *Web Oficial*. <https://www.bancomundial.org/es/home>
- Ben Sbyh, R. (2020). *El proyecto Tánger Med: ¿Instrumento de desarrollo Territorial?*. Trabajo Fin de Máster de la Universidad de Jaén.
- Berrada. E.M. (2014). Que se passe-t-il à Somaca?. *Tel Quel*, (10 de julio).
- Djama, N. (2014). Maroc: l'usine Somaca de Renault lève le pied. *l'Usine nouvelle*, (1 de agosto).
- Edfouf Douali, D. (2019). *Estrategia de Renault en Marruecos*. Trabajo Fin de Máster de la Universidad de Almería.
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (20022). *Web Oficial*. <https://www.imf.org/es/Home>
- Forum Mundial (2018). *Competitiveness Report 2018*. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- Gilson Miller, S. (2015). *Historia del Marruecos Moderno*. Akal.
- Gobierno Vasco. Agencia Vasca de Internacionalización. (2019). *Automoción en Marruecos. Estudio de Mercado*. Gobierno Vasco.
- Le Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2022). *Web Oficial*. <https://www.hcp.ma/>
- Inclán Juárez, V. (2018). *Estrategia corporativa. Casos Renault y Wolkswagen*. Trabajo Fin de Grado de la Universidad de León.
- Khaber, G. (1998). Somaca: Bye bye Taylor. *L'Économiste*, (22 de mayo).
- Madariaga Álvarez-Prida, M.R. de (2017). *Historia de Marruecos*. Los libros de la Catarata.
- Ministère de l'Industrie et du Commerce (2022). *Web Oficial*. <https://www.mcinet.gov.ma/fr>

Mohammed VI (2003). *Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à l'occasion du lancement des travaux de construction du port Tanger-Méditerranée Tanger, le 17 février 2003.*

<https://www.tangermed.ma/v1/wp-content/uploads/2014/01/Discours-de-SM-le-Roi-Mohammed-VI-17-Fe%CC%81vrier-2003.pdf>

Morales Lezcano, V. (2006). *Historia de Marruecos: de los orígenes tribales y las poblaciones nómadas a la independencia y la monarquía actual.* La Esfera de los Libros.

Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA). (2022). *Web Oficial.* <https://www.oica.net/>

Organización Mundial de Comercio (OMC). (2022). *Web Oficial.* <https://www.wto.org/indexsp.htm>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (2022). *Web Oficial.* <https://www.oecd.org/acerca/>

Pennell, C.R. (2009). *Breve Historia de Marruecos.* Alianza.

Portal Nacional de las Comunidades Territoriales del Ministerio del Interior de Marruecos. (2022). *Web Oficial.* <https://www.collectivites-territoriales.gov.ma/>

Portail National des données ouvertes du Royaume du Maroc (2022). *Web Oficial.* <https://data.gov.ma/fr>

Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations.* The Free Press.

Porter, M.E. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.

Porter, M.E. (1999). *Cúmulos y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones. En ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones.* Deusto.

Rboub, A. (2016). Somaca sort son 500 000e véhicule. *L'Économiste*, (25 de julio).

Renault Group (2022). *Web Oficial.* <https://www.renaultgroup.com/>

Romer, P.M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.

Royaume du Maroc (2022). *Web oficial.* <https://www.maroc.ma/fr>

Royaume du Maroc. Ministère de l'Intérieur. Direction Générale des Collectivités Locales. (2015). *La Région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima.* Ministère de l'Intérieur

Ruperti Cañarte, J. S., Mendoza García, J. G., Lucas Intriago, M. A. & Franco Moreira, J. A. (2021). El desarrollo territorial y el pensamiento económico. *Revista Sociedad & Tecnología*, 4(3), 399-415.

Salguero, J. (2006). *Enfoques sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional*. Sociedad geográfica de Colombia.

Secrétariat Général du Gouvernement du Royaume du Maroc. (2022). *Web Oficial*. <http://www.sgg.gov.ma/Accueil.aspx>

SOMACA (2023). *Web Oficial*. <https://www.renaultgroup.com/groupe/implantations/usine-casablanca-somaca/>

Stellantis (Grupo PSA). (2022). *Web Oficial*. <https://www.stellantis.com/fr>

Subdirección General de Cooperación Internacional de España (1996). *Historia de Marruecos*. Centro de Publicaciones, Ministerio de Educación y Cultura.

Tanger Automotive City (2022). *Web Oficial*. <https://www.tac.ma/es/>

Tánger-Med. (2022). *Web Oficial*. <https://www.tangermed.ma/v1/es/>

Tangier Plant. (2022). *Web Oficial*. <https://www.renaultgroup.com/en/our-company/locations/tangier-plant/>

Vázquez Barquero, A. (1990). Dinamica regional y restructuracion industrial. *Sociologia del trabajo*, (10) 41-68.

Vázquez Barquero, A. (2000). *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*. Proyecto CEPAL/GTZ “Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina”. CEPAL.

Vázquez Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, (11), 183-210.

Zona de Aceleración Industrial de Kenitra. (2022). *Web Oficial*. <https://www.medz.ma/projet/atlantic-free-zone>

ANEXO: Las prácticas en el CADE de Jaén

Andalucía Emprende es una fundación adscrita a la Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo de la Junta de Andalucía, que tiene como misión promover la iniciativa emprendedora y el desarrollo empresarial para contribuir a la dinamización de la economía regional. Su objetivo general es fomentar y apoyar la creación y la consolidación de empresas y empleo mediante la prestación de servicios de calidad. Los servicios que presta son gratuitos y van dirigidos tanto a personas emprendedoras que desean poner en marcha una iniciativa empresarial en Andalucía como a empresas ya constituidas que necesiten apoyo para su expansión, modernización y consolidación en el mercado. En Andalucía Emprende creen en el talento y en la iniciativa emprendedora como principales impulsores de la economía y del empleo. Por eso apoyan la creación, el desarrollo y la consolidación de todo proyecto emprendedor con servicios especializados, prestados por un cualificado equipo técnico de especialistas desde una amplia red de centros presentes en toda la región, que:

- Estudian la idea del emprendedor y crean con él un plan de viabilidad.
- Ayudan a buscar financiación pública y privada y a solicitar incentivos para que pueda poner en marcha su actividad empresarial.
- Tutorizan su proyecto con asesoramiento personalizado y le acompañan en todo el proceso de creación, desarrollo y consolidación empresarial, con un servicio de consultorías especializadas.
- Le dan formación empresarial personalizada en función de sus conocimientos y necesidades, para la gestión óptima de su empresa.
- le ofrecen alojamiento empresarial completamente gratuito para ayudarle en la fase inicial de su proyecto o en el proceso de desarrollo y consolidación.
- Y le facilitan contactos con otras empresas y organismos para que pueda intercambiar conocimientos y experiencias y establecer posibles vías de cooperación.

En Andalucía Emprende ofrecen un servicio de asistencia técnica especializada para ayudar a las personas emprendedoras en el proceso de creación, constitución y puesta en marcha de su actividad empresarial. Estudian con el emprendedor su idea de negocio, analizan sus puntos fuertes y débiles,

sus posibilidades en el mercado, le ayudan a elaborar un plan de viabilidad, le informan de las distintas formas jurídicas con las que puede constituir su empresa, le asesoran sobre la más adecuada en función de su proyecto y le prestan apoyo en todos los trámites para la constitución de su empresa. Ponen en el centro de su misión a las personas emprendedoras, para que encuentren los recursos necesarios allí donde estén, independientemente del territorio, para que lo digital acerque el conocimiento a todas partes y para que desde el territorio se encuentren vías para hacer crecer los negocios. Pretenden estimular el emprendimiento innovador y dar un impulso al emprendimiento tradicional para apoyarlo en su búsqueda de nuevos mercados donde poder crecer.

Las tareas desarrolladas en las prácticas

La verdad es que durante este periodo es imposible obtener todas las competencias para llegar a ejercer la misma labor que un técnico de la Fundación. Por ello, mi labor se ha basado en el conocimiento de los métodos y técnicas de actuación, así como programas, herramientas, etc.

Pero, antes de ello, hago una breve síntesis sobre las cualidades de las personas que se acercaban a la oficina con el fin de iniciar un proyecto empresarial, así como algunas aptitudes que serían ideales para el futuro éxito empresarial del promotor.

Las personas que, por norma general, acudían al CADE con la idea de poner en marcha un proyecto empresarial respondían, en su mayoría, a hombres jóvenes, y por supuesto titulados de la UJA, que necesitaban: una salida a la situación de desempleo; deseo de establecerse por su cuenta con el fin de buscar el éxito a través de una novedosa idea; o, simplemente, trabajar de forma diferente y autónoma (sin jefe). Todas las personas que iniciaron los trámites para establecer su iniciativa empresarial se encontraban sin apenas financiación propia y con numerosas dificultades a la hora de acceder a préstamos bancarios, lo cual refleja que el riesgo empresarial siempre ha de estar presente y se debe estar preparado para enfrentarse tanto a situaciones ventajosas como dificultosas.

En la mayoría de los casos, existía una fuerte relación entre las personas emprendedoras y el negocio que querían desarrollar, ya fuera por experiencia en el mismo sector por cuenta ajena, herencia familiar, pero no así por su formación, ya que el nivel de estudios de los usuarios que hemos atendido era medio-bajo.

A continuación, se detallarán las principales actividades que he conocido, asimilado, aprendido, estudiado y desarrollado.

Asistencia técnica para la creación, el desarrollo y el apoyo a emprendedores y empresarios

En esta parte englobo los principales fines que buscaban en los CADE los usuarios que nos han visitado a lo largo de mi estancia, siendo los asuntos más comunes:

- Información y apoyo para la constitución en empresario individual (autónomo).
- Información y solicitud de ayudas al establecimiento y al mantenimiento del autónomo.
- Información y adecuación de las formas jurídicas a la iniciativa empresarial.
- Búsqueda de fuentes de financiación, sobre todo, a través de los créditos FORAN, lo que conlleva la realización de un plan de viabilidad.
- Alojamiento empresarial en naves industriales (Pegalajar) o en despachos (Jaén) a través de los procesos de Pre-incubación e incubación.
- Tramitación telemática para la constitución de autónomos y S.L. a través de PAIT.

Elaboración del plan de empresa (PE) y del análisis económico financiero

El plan de empresa es el principal documento que todo emprendedor debe realizar una vez que tenga su idea de negocio definida y que esté seguro de ser un proyecto realista y con capacidad para ser desarrollado, ya que en él se refleja una visión global del proyecto. En el modelo de PE que se utiliza en la Fundación, los contenidos incluyen: análisis del emprendedor, el surgimiento de la idea y la descripción del producto o servicio, análisis de los posibles clientes y competidores, estrategia de marketing mix, formas y plazos de pagos y cobros, la producción y organización del servicio y un resumen del plan económico-financiero. Además, este documento es esencial a la hora de acudir a las entidades financieras para conseguir un préstamo, ya que a día de hoy se preocupan aún más de que el proyecto sea totalmente viable, frente a una buena idea de negocio. Para ello la Fundación pone a disposición de los técnicos, pero también de cualquier persona que desee descargárselo de su web una herramienta basada en una hoja de cálculo llamada Ecofin. Prestar servicios de información y asesoramiento a los emprendedores en la definición de sus iniciativas empresariales y durante los primeros años de actividad de la empresa. De la experiencia con los emprendedores durante estos meses, se puede concluir que, en más ocasiones de lo deseado, los promotores de los proyectos quieren concluir estos pasos lo antes posible con el fin de iniciar la actividad, no concediéndole la suficiente importancia y, por lo tanto, contribuyendo lo mínimo en su elaboración. Es muy importante que estos planes no sean abstractos y para ello el emprendedor debe meditar muy bien sobre cómo va a desarrollar su idea y transmitir toda esta

información a través del plan de empresa y el Ecofin. El técnico CADE tiene una labor muy importante como asistente y redactor, aconsejando en la medida de lo posible, resolviendo las dudas o problemas que puedan plantearse, incluso investigando sobre los mercados o sectores, pero debe ser el futuro empresario el que desarrolle estos planes.

Búsqueda de financiación para los emprendedores

Es imprescindible que el emprendedor actual tenga claro que los preparativos previos al inicio de un proyecto empresarial son muy duros, sobre todo, los que tienen que ver con las necesidades económicas, donde debido a la situación de crisis ya no sólo económica, ni financiera, sino de valores en la que nos encontramos, las entidades financieras son más exigentes que nunca a la hora de facilitar préstamos, ayudas, en definitiva, financiación a las futuras empresas.

Por ello que siempre reiterábamos a los emprendedores/empresarios que tuviesen en cuenta estos aspectos durante el proceso de búsqueda de financiación:

- Un eficaz y atractivo plan de empresa y análisis económico-financiero que recoja al detalle todas las características del negocio es básico a la hora de acudir a una entidad financiera.
- Valorar el riesgo de asumir una operación de financiación.
- Previo a la solicitud de financiación ajena es imprescindible contar con una planificación, donde sepamos cuál será la cantidad necesaria, analizar para qué se va a utilizar y cuándo, así como las fórmulas utilizadas para su devolución.
- Solicitud de información sobre las vías de financiación existentes, ya que éstas están en continuo cambio; asimismo, llevar a cabo un análisis de los productos financieros más comunes y determinar cuál se adapta mejor al proyecto.

Los fondos de los créditos que buscaban los emprendedores proceden de la consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía, si bien las solicitudes se registran y se estudian a través de una conocida entidad financiera. Algunas de las características de este crédito son que el importe financiable es del 95 % del proyecto con unas cuantías de euros situadas entre los 3.000 y los 25.000 €; el tipo de interés es fijo, pero su cantidad será determinada a través de un análisis riesgo realizado por la entidad financiera (inicialmente debería estar entre el 5,75 % y el 7,25 %); uno de los documentos requeridos para su solicitud es un plan de negocio, el cual debíamos elaborar junto con el emprendedor. Aunque al principio de la apertura de estos

fondos, la resolución de los mismo era bastante rápida, en los últimos meses hemos detectado cierto retraso, seguramente debido a la gran cantidad de solicitudes a atender.

Alojamiento empresarial

Cabe destacar que este servicio permite que las empresas recién creadas gracias a los CADE puedan disponer gratuitamente, durante un período determinado, de un lugar donde desarrollar los proyectos o su actividad.

Desde mi punto de vista, dicho servicio es uno de los puntos clave de la Fundación, ya que refuerza las posibilidades de éxito y permite a los emprendedores ahorrarse los gastos derivados del alquiler o compra de un local. Las dos formas posibles de alojamiento empresarial, dependiendo de las posibilidades y de las necesidades de los solicitantes, son:

- Incubación en naves industriales: 3 años máximo. Con posibilidad de prórroga de 6 meses.
- Pre-incubación en despachos: 6 meses máximo. Con posibilidad de prórroga de 3 meses.

En primer lugar, el interesado debe acudir a alguna de las oficinas CADE que cuente con espacio de alojamiento empresarial. Si la localización no supone un hándicap para nuestro proyecto y las naves del CADE solicitado ya se encuentran ocupadas, nos podremos dirigir, sin ningún problema, a otro centro que cuente con instalaciones disponibles. En segundo lugar, al igual que con el resto de los usuarios que quieran iniciar una nueva actividad, serán los propios interesados los encargados de presentar su idea de negocio a los técnicos, para que, en base a ello, se puedan estudiar las posibilidades, se elabore un plan de empresa y un análisis económico-financiero para comprobar la viabilidad del proyecto. Al mismo tiempo, el técnico será el encargado de realizar un informe de valoración de solicitud de incubación, el cual remitirá a sus superiores a nivel provincial para que ellos den el visto bueno y lo envíen a los Servicios Centrales que serán los que tomen la decisión final de si el emprendedor recibe la cesión de la nave. Para la toma de esta decisión final se tiene en cuenta el grado de innovación de la actividad, así como la futura generación de empleo del proyecto. Una vez que la decisión se haya tomado y el proyecto haya sido validado, el usuario cuenta con un período determinado de tiempo para adecuar el local, si fuera necesario. Posteriormente tras superarse una serie de trámites, se firma el contrato de alojamiento para que el usuario pueda acceder al local y empezar a desarrollar su actividad.

Conclusiones personales

Tras este periodo de prácticas se extraen las siguientes conclusiones:

1. Capacidad de mencionar la elaboración de un modelo CANVAS, desarrollo de un plan de empresa y análisis económico-financiero.
2. Respecto a la salida profesional de Prácticum I y II, resulta ser de gran beneficio para ampliar el criterio profesional de una persona, dado que en el CADE se tiene relación con muchos usuarios emprendedores y ello abre la mente hacia las posibilidades de negocio que se pueden plantear en el futuro.
3. La estructura organizacional del CADE deja de manifiesto la buena coordinación y asignación de roles que existe entre sus técnicos y autoridades, lo que permite tener vías de comunicación eficaces y eficientes que dan paso al desarrollo integral de todas las instituciones.